

УДК 338.2

© С. А. БУРЦЕВ¹, О. А. ГОРБУНОВА², 2018

¹ Муниципальное бюджетное учреждение г.о. Самара
«Самарский Дом молодежи», Россия

² Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Университет «МИР»), Россия

E-mail: ^{1,2}: genuka76@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В современных условиях бюджетные учреждения помимо оказания услуг по муниципальному заданию начинают активно развивать коммерческую деятельность. Данная тенденция обуславливает необходимость использования в деятельности учреждений классических инструментов стратегического менеджмента. В статье проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды муниципального бюджетного учреждения г.о. Самара «Самарский Дом молодежи». Для проведения анализа использованы методы PEST-анализа, SWOT-анализа, сравнительного анализа конкурентов, построения карты стратегических групп. Полученные результаты необходимы для разработки стратегии организации, выработки обоснованных управленческих решений по дальнейшему развитию учреждения.

Ключевые слова: стратегический анализ, внутренняя и внешняя среда, PEST-анализ, карта стратегических групп, SWOT-анализ.

В любой относительно крупной и разветвленной организации ежедневно принимается большое количество управленческих решений. При этом все решения должны быть направлены на реализацию стратегии организации, разработка которой невозможна без грамотно проведенного стратегического анализа [5]. Изначально инструменты стратегического менеджмента применялись коммерческими организациями. Однако некоммерческие организации все чаще осознают необходимость разработки стратегических ориентиров деятельности, а следовательно, и проведения стратегического анализа [4].

Цель исследования — провести стратегический анализ деятельности бюджетного учреждения.

Объектом исследования является муниципальное бюджетное учреждение городского округа Самара «Самарский Дом молодежи»

(МБУ г.о. Самара «СДМ»). Предмет исследования — внешняя и внутренняя среда организации.

Для проведения исследования использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ потребителей, карта стратегических групп, SWOT-анализ и др.

Муниципальное бюджетное учреждение г.о. Самара «Самарский Дом молодежи» осуществляет на территории г.о. Самара деятельность по различным направлениям молодежной политики, работу с детскими и молодежными общественными организациями, детьми и молодежью, а также деятельность в сфере правовой культуры молодежи.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с муниципальным заданием. Также учреждение осуществляет коммерческую (внебюджетную) деятельность, специализируясь на оказании услуг юридическим лицам.

Стратегический анализ проводится в два этапа: анализ внешней среды и анализ внутренней среды.

Стратегический анализ внешней среды организации — это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений [1, 2].

Для анализа «дальнего» окружения использован метод PEST-анализа, который позволил оценить ключевые рыночные тенденции отрасли. Результаты PEST-анализа использованы для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа МБУ г.о. Самара «СДМ».

Результаты проведенного PEST-анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Выводы, полученные в ходе PEST-анализа МБУ г.о. Самара «СДМ»

<i>Факторы</i>	<i>Наблюдаемые изменения</i>	<i>Оценка последствий</i>	<i>Необходимые действия</i>
Политические			
Введение юристов в штат муниципальных учреждений культуры г.о. Самара в ближайшие годы не планируется	Введение штатных единиц в учреждениях культуры г.о. Самара регламентировано Администрацией г.о., по мнению которой введение должностей юристов, специалистов по кадрам и контрактных управляющих нецелесообразно	Отсутствие указанных должностей в штатных расписаниях приводит к серьезным ошибкам при осуществлении деятельности	Сформировать маркетинговую стратегию по продвижению юридических услуг государственным и муниципальным организациям

Окончание табл. 1

Неопределенный статус сферы «молодежная политика»	За последние 10 лет сфера молодежной политики неоднократно переходила в ведение разных министерств: культуры, спорта, образования. Данные тенденции продолжают	Важные решения принимаются с опозданием или не принимаются совсем (не разработаны профессиональные стандарты и т.д.)	Добиваться регулирования необходимых вопросов на местном уровне. Инициировать закрепление сферы на самостоятельном уровне
Социально-культурные			
Численность молодежи в структуре населения г.о. Самара и области продолжит уменьшаться	Численность молодежи в возрасте от 14 до 30 лет с 2012 по 2016 год уменьшилась на 15%	Уменьшение количества услуг, оказываемых учреждениям по поручению муниципалитета, и, как следствие, сокращение финансирования	Проработать варианты оказания услуг другим категориям населения города
Экономические			
Продолжается сокращение бюджетного финансирования со стороны муниципалитета	За последние три года бюджетное финансирование в перерасчете на одного потребителя сократилось на 28%	Снижение качества услуг, ухудшение материально-технической базы учреждения и квалификации кадров	Искать источники альтернативного финансирования
Уровень оплаты труда в сфере молодежной политики (в реальном выражении) продолжит сокращаться	Средний уровень оплаты труда в отрасли (в г.о. Самара) составляет 18000 руб. Уровень заработной платы существенно не растет в последние 3-5 лет. С учетом уровня инфляции реальная заработная плата ежегодно сокращается на 10-15%	Высокая текучесть кадров, низкая мотивация персонала, падение уровня квалификации сотрудников	Принимать срочные меры по повышению уровня оплаты труда в учреждении
Технологические			
Широкое проникновение мобильного интернета и мобильных приложений	В последнее время молодежь предпочитает общение в социальных сетях вместо посещения культурно-массовых мероприятий	Снижение количества молодежи, участвующей в мероприятиях, организуемых учреждениями, что может привести к риску неисполнения муниципального задания	Внимательно относиться к современным предпочтениям молодежи при организации деятельности учреждения. Переводить некоторые услуги в электронный вид

Ключевым направлением коммерческой деятельности учреждения является оказание юридических услуг. В этой связи необходимо провести анализ данной отрасли и рынка юридических услуг в г.о. Самара.

Определим рынок юридических услуг как рынок, на котором реализуемым благом является оказание квалифицированной юридической помощи. Объектом оказания юридической помощи могут выступать как частные лица, так и организации. Помощь может заключаться, например, в подготовке документов юридического характера, консультации по правовым вопросам, в юридическом представительстве (в том числе в суде).

Для начала необходимо провести анализ потребителей юридических услуг, а также провести их сегментирование. Потребители юридических услуг делятся на две большие группы: физические и юридические лица (см. рис. 1).



Рис. 1. Сегменты потребителей юридических услуг

Целевой сегмент потребителей юридических услуг для МБУ г.о. Самара «СДМ» представлен юридическими лицами, функционирующими на территории г. Самары, с муниципальной формой собственности:

- детские музыкальные школы, художественные школы, школы искусств (27 организаций);
- дома культуры, театры, музеи (16 организаций);

- муниципальные образовательные учреждения: школы, гимназии, лицеи (160 организаций);
- детские сады (178 организаций);
- спортивные школы (16 организаций);
- муниципальные загородные лагеря (7 организаций);
- учреждения дополнительного образования (55 организаций).

Проведенный анализ спроса на юридические услуги в сегменте государственных и муниципальных организаций г. Самары позволил сделать вывод о том, что темп роста спроса – высокий, число конкурентов – небольшое, а тип спроса – первичный.

На рынке юридических услуг Самары работает порядка 630 организаций. В ходе исследования проанализирован ассортимент услуг, ценовые предложения и специализация компаний. Перечень основных конкурентов МБУ г.о. Самара «СДМ» на рынке юридических услуг г. Самара приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Перечень основных конкурентов МБУ г.о. Самара «СДМ»
на рынке юридических услуг г. Самара**

<i>Название конкурента</i>	<i>Специализация</i>	<i>Время работы на рынке</i>
ООО ЦПП «Потенциал»	Юридические услуги в области гражданского права как физическим, так и юридическим лицам по широкому спектру направлений: от семейных споров до корпоративного права	С 2005 года
Центр юридических услуг «Юракс»	Юридические услуги как физическим, так и юридическим лицам по любым отраслям права (в т.ч. уголовном)	С 2013 года
ООО «Центр юридических услуг»	Юридические услуги в Самаре и в Самарской области для физических и юридических лиц	С 2012 года
Самарский правовой центр	Весь спектр юридических услуг физическим (гражданам, лицам без гражданства и иностранным гражданам) и юридическим лицам в любой сфере деятельности	С 2003 года
Юридическое бюро «Право-Защитник»	Гражданское, уголовное, административное, семейное, жилищное, трудовое, наследственное право, в том числе споры со страховыми компаниями, возмещение ущерба, споры, связанные с объектами недвижимости, защита прав потребителей, авторских прав, защита чести достоинства и деловой репутации, банкротство физических лиц, исполнительное производство	С 2015 года

Окончание табл. 2

ООО «Юридическая компания «Авангард»	Юридические услуги как физическим, так и юридическим лицам по любым отраслям права	С 2013 года
ГК «Бизнес-Гарант»	Комплексные услуги для малого и среднего бизнеса	С 2004 года
ООО Трестовая компания «Технология управления»	Широкий спектр услуг в области права, оценки и экспертизы, бухгалтерского учета и налогообложения	С 2008 года
ООО «Финанс Мастер»	Консалтинговые, бухгалтерские, юридические услуги	С 2013 года

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод о том, что представленные компании имеют широкую специализацию, предлагают услуги во всех сегментах одновременно, практически по любой отрасли права. При этом ни одна из анализируемых компаний не делает упор на сегмент государственных и муниципальных организаций г.о. Самара.

На основании полученных данных построим позиционную карту конкуренции по двум характеристикам: ассортимент услуг и средняя их стоимость. Карта представлена на рисунке 2.

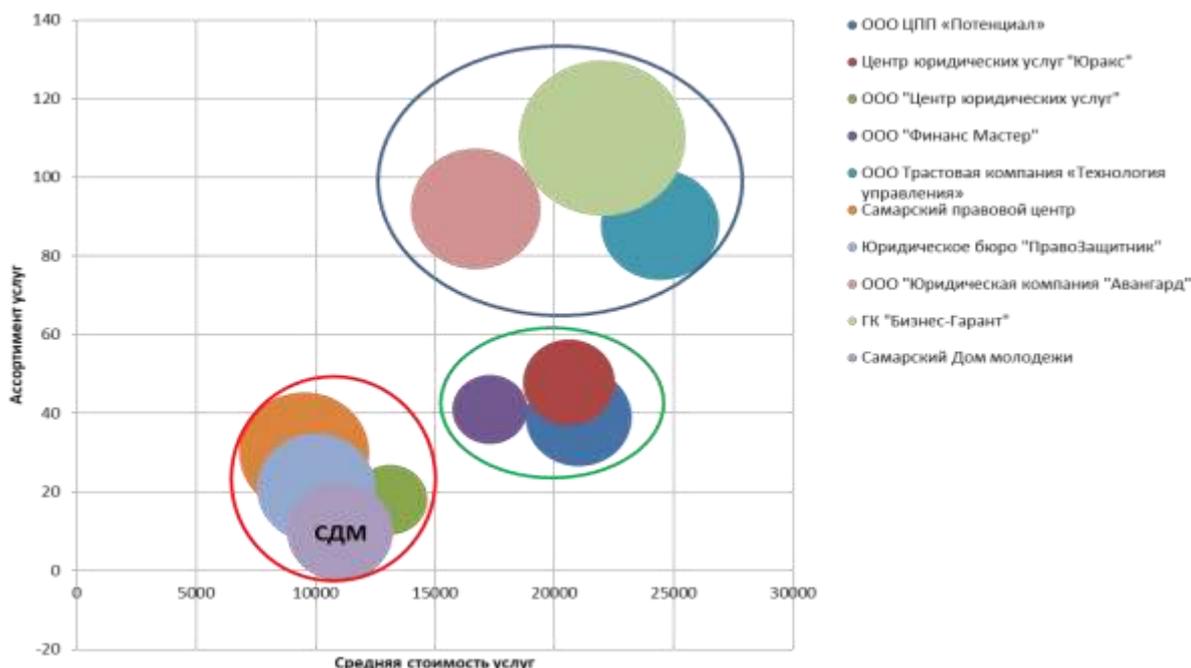


Рис. 2. Позиционная карта конкуренции

Из рисунка 2 видно, что ближайшими конкурентами МБУ г.о. Самара «СДМ» являются ООО «Центр юридических услуг», юридическое бюро «ПравоЗащитник», Самарский правовой центр.

Организация, претендующая на устойчивое место на рынке юридических услуг г. Самары, должна обладать следующими компетенциями (перечень сформирован с привлечением экспертов):

- высокая квалификация персонала;
- технологии современного отслеживания изменений законодательства;
- специализация;
- опыт претензионной работы и судебная практика;
- хорошая репутация среди потребителей услуг;
- клиентоориентированность;
- наличие базы потенциальных клиентов.

Проведенный конкурентный анализ отрасли юридических услуг по Майклу Портеру показал, что сегмент государственных и муниципальных организаций г.о. Самара является в целом привлекательным, но необходимо учитывать высокую угрозу вторжения новых игроков.

На основании анализа 5 сил конкуренции М. Портера [6] предлагаются следующие рекомендации, которые позволят эффективно преодолевать выявленные угрозы:

1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности услуги и концентрироваться на таком целевом сегменте рынка, для которого важны уникальные характеристики.

2. Основные усилия учреждение должно сосредоточить на построении осведомленности об уникальных особенностях услуги.

3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.

4. Необходимо снижать влияние ценовой конкуренции на продажи учреждения.

5. Активность сконцентрировать на построении длительных отношений с потребителями услуги.

6. Необходима постоянная концентрация на повышении качества оказываемых услуг.

Начать анализ внутренней среды МБУ г.о. Самара «СДМ» считаем целесообразным с анализа финансового положения учреждения.

Источниками дохода МБУ г.о. Самара «СДМ» могут быть:

– средства субсидии из бюджета г.о. Самара на выполнение муниципального задания (МЗ);

– средства субсидии из бюджета г.о. Самара на иные цели (исполнение муниципальных программ);

– средства, полученные от предпринимательской и иной внебюджетной деятельности.

Проведенный анализ показал, что за последние три года наблюдается существенное сокращение доходов учреждения от реализации мероприятий в рамках освоения субсидий на иные цели (ИЦ). Также в 2017 году сократились доходы МБУ г.о. Самара «СДМ» от выполнения муниципального задания.

В таблице 3 показано количество муниципальных услуг, оказываемых учреждением.

Таблица 3

**Количество муниципальных услуг,
оказываемых МБУ г.о. Самара «СДМ»**

<i>Год</i>	<i>Количество услуг в рамках исполнения МЗ</i>	<i>Количество потребителей услуг в рамках исполнения МЗ</i>	<i>Количество услуг по ИЦ</i>	<i>Количество потребителей услуг ИЦ</i>	<i>Всего услуг</i>	<i>Всего потребителей услуг</i>
2015	480	16100	7	5000	487	21100
2016	576	24000	6	3700	582	27700
2017	674	23000	3	5500	677	28500

Таким образом, количество потребителей муниципальных услуг и работ, выполняемых учреждением, растет, при этом их стоимость в перерасчете на одного потребителя сокращается. В связи с этим учреждению необходимо срочно искать источники альтернативного финансирования и сокращать издержки.

Также следует отметить, что за последние три года наблюдается значительный рост доходов от внебюджетной деятельности, которую можно условно разделить на три больших направления:

- организация корпоративных и деловых мероприятий;
- информационно-аналитические услуги;
- юридические услуги.

Основное место в структуре доходов МБУ г.о. Самара «СДМ» занимает организация корпоративных и деловых мероприятий (54%), но юридические услуги за последние два года продемонстрировали значительный рост (темп прироста составил 453%).

В связи с тем, что указанные направления деятельности учреждения находятся в разных сегментах и на разных рынках, целесообразно провести портфельный анализ, используя матрицу Бостонской Консалтинговой Группы (матрицу BCG) [3].

Проведенный анализ показал, что юридические и информационно-аналитические услуги попали в категорию «трудных детей», услуги по организации корпоративных и деловых мероприятий попали в категорию «дойных коров» (на стыке с категорией «собак»).

Таким образом, портфельный анализ МБУ г.о. Самара «СДМ» показал плохую сбалансированность услуг учреждения. Наиболее перспективным является перемещение юридических услуг в разряд «звезд» и укрепление услуг по организации мероприятий в квадранте «дойные коровы».

Для реализации данных мер в первую очередь необходимо добиться качественного и своевременного исполнения всех своих задач сотрудниками учреждения, а также реализовать комплекс мероприятий по продвижению юридических услуг.

Далее в рамках анализа внутренней среды целесообразно провести анализ организационной структуры МБУ г.о. Самара «СДМ», корпоративной культуры и мотивации персонала.

Организационная структура учреждения утверждена Приказом № 02-од от 15.05.2014 года и представляет собой классическую бюрократическую структуру управления (см. рис 3).

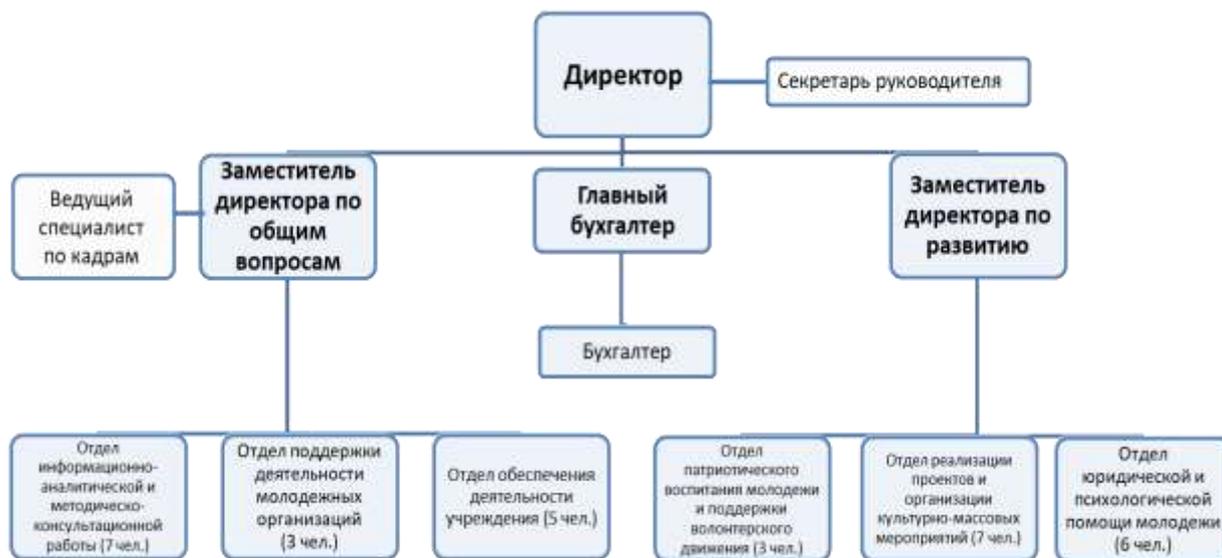


Рис. 3. Организационная структура МБУ г.о. Самара «СДМ»

Анализ организационной структуры показывает не только отсутствие каких-либо коммерческих подразделений, но и высокую нагрузку на секретаря руководителя, заместителей директора и начальников отделов по контролю исполнительской дисциплины.

В учреждении превалирует «корпоративная культура задачи» с элементами «культуры власти».

Система мотивации представлена материальными (премии за количественные результаты работы, за привлечение клиентов, за внедрение инновационных подходов к решению задач) и нематериальными (публичное признание успехов, поощрение благодарственными письмами и почетными грамотами) мотиваторами. Ана-

лиз показал, что система мотивации в учреждении развита слабо и однобоко. Необходима разработка понятной и прозрачной системы мотивации персонала, привязанной к качеству исполнительской дисциплины.

На основе данных, полученных в ходе анализа внешней и внутренней среды МБУ г.о. Самара «СДМ», проведем SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 4.

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа МБУ г.о. Самара «СДМ»

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<p>Частое изменение законодательства, регулирующего деятельность государственных и муниципальных учреждений.</p> <p>Ужесточение ответственности за нарушение действующего законодательства.</p> <p>Отсутствие юристов в штате муниципальных учреждений культуры г.о. Самара.</p> <p>Увеличивающийся спрос на платные услуги, предоставляемые учреждением, со стороны потенциальных клиентов</p>	<p>Сокращение бюджетного финансирования учреждения.</p> <p>Возможное сокращение штатной численности муниципальных учреждений г.о. Самара.</p> <p>Усиление контрольных функций со стороны государства над государственными и муниципальными учреждениями.</p> <p>Увеличение количества компаний, предлагающих юридические услуги, вследствие отсутствия входных барьеров на рынке.</p> <p>Высокий средний уровень заработной платы юристов на рынке труда г.о. Самара</p>
<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>Высокая квалификация юристов в сфере регулирования бюджетных отношений.</p> <p>Хорошая материально-техническая база.</p> <p>Высокий уровень репутации среди государственных и муниципальных организаций г.о. Самара.</p> <p>Сильные связи с компетентными органами.</p> <p>Возможность установления конкурентоспособных цен.</p> <p>Молодой работоспособный коллектив</p>	<p>Сильная зависимость от бюджетного финансирования.</p> <p>Низкий уровень оплаты труда сотрудников учреждения.</p> <p>Низкая материальная мотивация сотрудников учреждения.</p> <p>Неравномерная загруженность сотрудников учреждения.</p> <p>Сложная система контроля исполнения поручений.</p> <p>Долгий срок согласования документов из-за перегруженности руководства учреждения.</p> <p>Слабое позиционирование</p>

На основании полученных результатов можно сделать следующие выводы. Стратегический анализ внешней и внутренней

среды учреждения показал тенденцию к увеличению объема работ, которые должно выполнять учреждение с одновременным сокращением финансирования. Ключевая проблема МБУ г.о. Самара «СДМ» состоит в том, что рост объемов работы не сопровождается увеличением штатной численности сотрудников. Ключевой компетенцией МБУ г.о. Самара «СДМ» является наличие высококвалифицированных молодых креативных специалистов, способных предлагать новые формы работы с молодежью, а также осуществлять внебюджетную деятельность. Проведенный стратегический анализ выявил необходимость повышения исполнительской дисциплины сотрудников учреждения, а также развития внебюджетной деятельности путем продвижения юридических услуг.

Литература

1. Борис Д. Г., Панасенко С. В., Парахина В. Н. Анализ внешней среды деятельности некоммерческих организаций // Некоммерческие организации в России. 2010. № 2. С. 13-22.

2. Васильев М. М. Принципы формирования математической модели анализа влияния внешних факторов на функционирование бизнес-процесса продаж крупного товаропроизводителя // Вестник Самарского муниципального института управления. 2017. № 1. С. 66-73.

3. Горбунова О. А., Сталькина У. М., Чайковская А. А. Использование инструментов стратегического анализа для повышения конкурентоспособности организации // Вестник Международного института рынка. 2017. № 1. С. 19-29.

4. Горбунова О. А., Туркина О. А. Организация бизнеса в учреждениях уголовно-исполнительной системы // Юридическая наука и практика: альманах научных трудов Самарского юридического института ФСИН России. Самара: СЮИ ФСИН, 2016. С. 62-65.

5. Горбунова О. А., Чигвинцева Е. П. Оценка конкурентоспособности организации как инструмент выбора конкурентной стратегии // Вестник Самарского муниципального института управления. 2016. № 4. С. 60-69.

6. Шипилов Н. Ю., Гурина А. Д. Применение модели пяти сил Майкла Портера для некоммерческой организации // Таврический научный обозреватель. 2017. № 5 (22). С. 95-101.

Статья поступила в редакцию 11.01.18г.

Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета канд. экон. наук, доцентом А. В. Балановской