

УДК 338.2

© О. А. Горбунова¹, А. В. Омелькович², 2023

^{1,2} Самарский государственный технический
университет (СамГТУ);

¹ Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Университет «МИР»), Россия

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

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена взаимосвязь между методами проведения стратегического анализа и стадией жизненного цикла предприятия. Проанализирована концепция жизненного цикла, описаны модели жизненного цикла, предлагаемые отечественными и зарубежными учеными, и инструменты стратегического анализа, используемые на разных его этапах. Предложена матрица, содержащая ряд показателей, позволяющих оценить стадии жизненного цикла муниципального предприятия, являющегося объектом исследования. В результате было определено, что МП г.о. Самара «Благоустройство» находится на стадии спада. Для выработки общей стратегии развития муниципального предприятия сквозь призму стадии жизненного цикла применен GAP-анализ.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегия развития, жизненный цикл, цифровая экономика, GAP-анализ.

Стратегический анализ является ключевым элементом управления любым предприятием, особенно в условиях цифровой экономики, когда технологические изменения меняют правила на рынке и требуют от организаций быстрой адаптации к новым условиям. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на уровне экономической безопасности предприятия, его конкурентоспособности [6]. Не являются исключением и муниципальные предприятия, сталкивающиеся с различными вызовами, которые могут влиять на их жизненный цикл и требуют стратегического подхода к управлению. Кроме того, муниципальные предприятия играют важную роль в развитии городов и регионов, поэтому эффективное управление ими имеет большое значение для социально-экономического развития территории.

В связи с вышеизложенным считаем, что стратегический анализ приобретает важную роль в оценке деятельности муниципальных предприятий, обеспечивая руководство необходимой информацией для принятия обоснованных управленческих решений. Так как на каждой стадии жизненного цикла предприятия появляются различные вызовы, задачи и возможности, то стратегический анализ деятельности предприятия на основе результатов диагностики стадии его жизненного цикла является актуальной *целью для настоящего исследования. Предмет исследования* – жизненный цикл муниципального предприятия. *Объектом для исследования* выступило муниципальное предприятие городского округа Самара «Благоустройство», предоставляющее услуги по подметанию улиц и уборке снега (основной вид деятельности – ОКВЭД 81.29.2).

Изучив взгляды на этапы стратегического управления различных авторов, можно определить, что в целом ученые придерживаются принципов И. Ансоффа. Они представляют методологию стратегического управления как состоящую из двух дополняющих друг друга подсистем [1]:

- управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции («запланированная стратегия»);
- оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения («реализуемая стратегия»).

Стратегический анализ деятельности и развития предприятия может осуществляться согласно различным методикам, которые дают возможность рассмотреть как внутреннюю среду предприятия, так и ее внешнюю среду.

Следует заметить, что методы и инструменты управления, которые использует руководство, могут быть применены на различных этапах жизненного цикла предприятия. В зависимости от текущего этапа жизненного цикла предприятия необходимо выбирать соответствующие методы и подходы к управлению, чтобы достичь максимальной эффективности.

Концепция жизненного цикла предприятия представляет собой совокупность этапов, которые организация проходит в течение своей деятельности. Данная концепция заимствована из биологии, однако ее применение к организации ограничено тем, что жизнь организации может продолжаться неограниченно долго. Использование концепции жизненного цикла позволяет руководству предприятия решать различные задачи: мотивировать персонал [7], разрабатывать

меры по повышению конкурентоспособности [5], управлять эффективностью деятельности [4] и др.

Существует большое количество различных моделей жизненного цикла предприятия, предложенных отечественными и зарубежными учеными. Эти модели варьируются по количеству стадий, охватывая от трех до более десяти. Так, модель Л. Грейнера включает в себя пять стадий, модель И. Адизеса состоит из десяти стадий, а модель Д. Липпита и В. Шмидта описывает всего три стадии. Модель жизненного цикла предприятия, разработанная ученым Д. А. Волковым, включает в себя четыре стадии: становление, рост, зрелость и упадок (спад). Перечисленные стадии являются классическими.

На рисунке 1 отражен жизненный цикл предприятия сквозь призму тех или иных методов стратегического анализа.

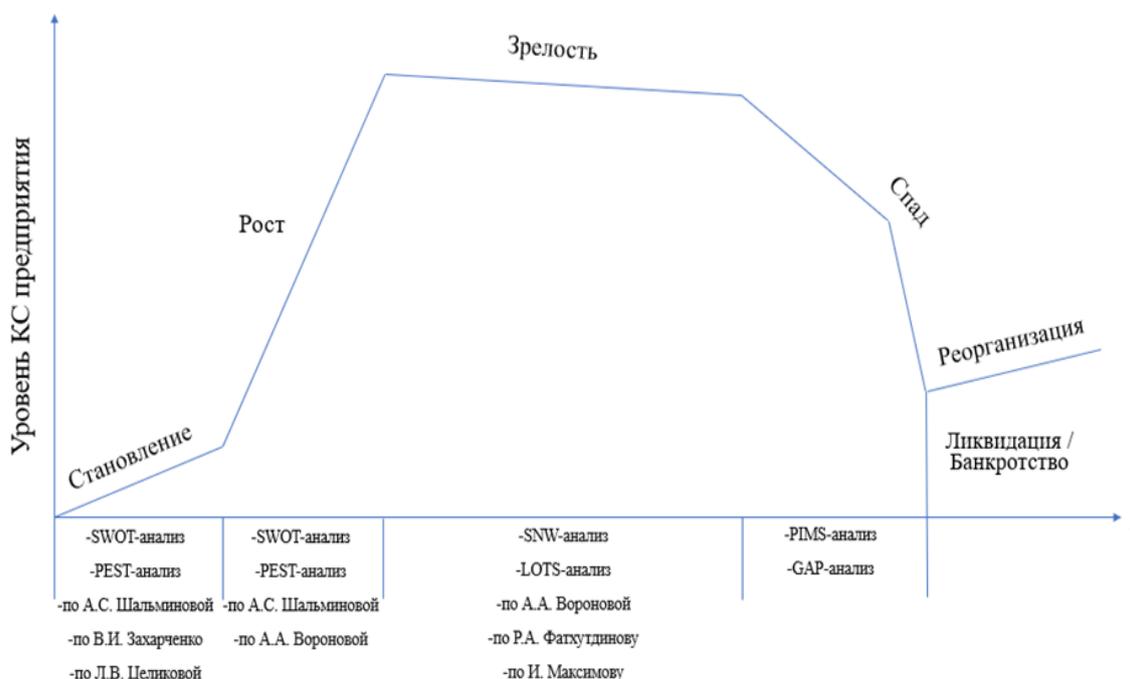


Рис. 1. Методы стратегического анализа в векторном направлении жизненного цикла [5]

В соответствии с рисунком 1, на стадиях возникновения и роста предприятия широко используются такие инструменты стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ. Эти инструменты позволяют провести более детальную оценку рыночных возможностей и потенциальных угроз, которые могут возникнуть в результате конкуренции. SNW-анализ может быть особенно полезным на стадии зрелости предприятия, так как он поможет более детально изучить текущее положение компании и выявить ее сильные и слабые стороны. Это позволит принять необходимые меры для подготовки к возможной реорганизации, повышению эффективности и сохранению

конкурентных преимуществ. Другим методом, используемым на стадии зрелости, выступает LOTS-анализ. На стадии спада применим PIMS- и GAP-анализ.

Для диагностики стадии жизненного цикла объекта исследования целесообразно использовать матрицу показателей диагностики этапов жизненного цикла предприятия (табл. 1).

Таблица 1

**Матрица показателей для диагностики этапов
жизненного цикла предприятия**

Показатели	Этап жизненного цикла предприятия			
	Становление	Рост	Зрелость	Спад
Рентабельность продаж	10-15%	15-30%	30-40%	15-30% и ниже
Коэффициент автономии	≤0,5	≥0,5	0,5	≤0,5
Коэффициент текущей ликвидности	≤1,5	1,5-2	1,8-2	≤1,5
Доля собственных оборотных средств	≤0,5	≥0,5	0,5	≤0,5
Объем продаж	Низкий темп роста	Значительный рост	Сокращение темпов роста	Значительное снижение объема продаж
Чистая прибыль (убыток)	Отсутствие прибыли	Постепенное увеличение прибыли	Стабильный уровень, снижение темпов роста	Убыток, значительное сокращение прибыли
Сравнение темпа роста предприятия и отрасли	Темп роста предприятия меньше темпа роста отрасли	Темп роста предприятия больше темпа роста отрасли	Темп роста предприятия равен темпу роста отрасли	Прирост отсутствует
Доля рынка	Незначительная	Рост	Большая доля рынка, темпы сокращаются	Снижение доли рынка
Уровень текучести кадров	Высокий	Снижение	Стабилизация	Очень высокий
Среднесписочная численность	Рост	Значительный рост	Стабильный уровень	Сокращение
Последствия принятия неверных управленческих решений	Низкие, компенсируются за счет энтузиазма	Незначительные	Значительные убытки	Высокая вероятность банкротства

Примечание. Составлено авторами с использованием [3] и [4].

Таким образом, предлагаемый комплекс показателей позволит оценить состояние муниципального предприятия, определить стадию его жизненного цикла с целью выбора соответствующих методов проведения дальнейшего стратегического анализа.

На основании данных о деятельности МП г.о. Самара «Благоустройство» проведена диагностика этапов жизненного цикла. Полученная матрица представлена в таблице 2.

Таблица 2

Матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла для МП г.о. Самара «Благоустройство» за 2022 г.

Показатели	Этап жизненного цикла предприятия			
	Становление	Рост	Зрелость	Спад
Рентабельность продаж				3,46%
Коэффициент автономии				0,431
Коэффициент текущей ликвидности				0,392
Доля собственных оборотных средств				≤0,1
Объем продаж (предоставляемых услуг)			Сокращение темпов роста	
Чистая прибыль (убыток)				-16 132 тыс. руб.
Сравнение темпа роста предприятия и отрасли				Финансовое состояние организации значительно хуже среднего по отрасли. Прирост отсутствует
Доля рынка			Большая доля рынка, темпы сокращаются	
Уровень текучести кадров				71,72%
Среднесписочная численность				Сокращение. 941 чел.
Последствия принятия неверных управленческих решений				Высокая вероятность банкротства по модели У. Бивера

Примечание. Составлено авторами с использованием [2].

Проведенный анализ позволил определить, что рассматриваемое муниципальное предприятие находится на этапе спада.

Для проведения стратегического анализа на данной стадии рекомендуется использовать PIMS-анализ и GAP-анализ (рис. 1).

Для анализа МП г.о. Самара «Благоустройство» воспользуемся GAP-анализом (табл. 3).

GAP-анализ — комплексный аналитический подход, который позволяет изучать несоответствия и разрывы между текущим состоянием организации и ее желаемым будущим состоянием [5]. Применение данного метода стратегического анализа позволяет не только выявить проблемы, но и найти пути их решения. Также GAP-анализ может быть использован для оценки эффективности внедрения нововведений в организации.

Таблица 3

Применение GAP-анализа для МП г.о. Самара «Благоустройство»

<i>Разрыв</i>	<i>Описание</i>	<i>Задачи</i>
Рыночные		
GAP коммуникаций	Систематически отмечается недовольство со стороны жителей г.о. Самара	Своевременная обработка обращений граждан на официальном сайте МП г.о. Самара «Благоустройство»
GAP реализации	Несвоевременная уборка УДС г.о. Самара	Оптимальное использование ресурсов и четкая работа по контрольным точкам
Конкурентный GAP	Победа в тендерах ближайших конкурентов (ООО «Кедр-1», ООО «Экомед», ООО «Вектор», ООО «Маркон» и др.)	Повышение конкурентоспособности
Имиджевый GAP	Негативный	Изменение логотипа предприятия и корректировка рекламной политики
Организационные		
GAP понимания заказчиков	Серьезный разрыв, завышенные ожидания со стороны населения г.о. Самара в отношении качества работ	Улучшение качества содержания УДС г. о. Самара и формирование программы повышения эффективности
GAP вовлеченности	Не наблюдается	Не наблюдается

Окончание табл. 3

ГАР отношения	Не наблюдается	Не наблюдается
ГАР планирования	Неверная оценка процесса цифровизации	Внедрение проектного управления и составление Roadmap
Стратегические		
ГАР стратегия – реализация	Низкий уровень интегрального показателя экономической безопасности	Разработка плана реорганизации деятельности предприятия, разработка мероприятий по повышению уровня экономической безопасности предприятия
ГАР нормативов	Не наблюдается	Не наблюдается

Использование результатов GAR-анализа в разработке стратегии развития может помочь МП г.о. Самара «Благоустройство» определить приоритетные области для улучшения, разработать конкретные цели и планы действий для достижения этих целей, а также найти оптимальный способ использования ресурсов для устранения препятствий и повышения эффективности. Усилия руководства рассматриваемого муниципального предприятия в стратегическом плане должны быть ориентированы на решение вышеупомянутых задач (см. табл. 3). Своевременная реализация разработанных мероприятий будет способствовать снижению стратегического разрыва предприятия.

Таким образом, результаты исследования наглядно показали, что для разработки стратегии развития муниципального предприятия необходимо учитывать текущую стадию его жизненного цикла, проводить стратегический анализ по методам, наиболее подходящим для той или иной стадии, а также прогнозировать возможные изменения в окружающей среде и рыночных условиях.

Литература

1. Бабинчук В. Р. Методические подходы к формированию стратегии развития // Инновационная наука. 2018. № 10. С. 36-40.
2. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ МП г.о. Самара «Благоустройство» URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6315705990_munitsipalnoe-predpriyatie-gorodskogo-okruga-samara-blagoustroystvo.

3. Галушкина А. И. Управление устойчивым функционированием предприятия на этапах жизненного цикла: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: 08.00.05 / А. И. Галушкина. Нижний Новгород, 2009. 21 с.

4. Гусева Н. В. Управление эффективностью деятельности промышленного предприятия по этапам его жизненного цикла: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. В. Гусева. Ульяновск, 2010. 237 с.

5. Измайлов А. М. Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности фармацевтического промышленного предприятия // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2015. № 1 (31). С. 56-68.

6. Омелькович А. В., Горбунова О. А. Роль стратегического анализа в обеспечении экономической безопасности предприятия // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2022. С. 204-207.

7. Чумак В. Г., Горбунова О. А. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 3 (101). С. 130-135.

*Статья поступила в редакцию 10.02.23 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*