

УДК 658:338.2

© О. А. Горбунова<sup>1</sup>, А. В. Омелькович<sup>2</sup>, 2023

<sup>1,2</sup> Самарский государственный технический  
университет (СамГТУ);

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

E-mail <sup>1,2</sup>: genuka76@mail.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Данная статья посвящена стратегическому анализу деятельности муниципального предприятия. Обосновывается, что муниципальное предприятие является важным элементом социально-экономической системы города и его деятельность напрямую влияет на развитие города и качество жизни его жителей. В ходе исследования был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды МП г.о. Самара «Благоустройство», учредителем которого является Департамент управления имуществом г.о. Самара. При проведении стратегического анализа были применены методики PEST, SPACE и SWOT. Полученные результаты позволили сформулировать стратегические перспективы предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегический анализ, стратегия развития, PEST-анализ, SPACE-анализ, SWOT-анализ.

Муниципальные услуги являются неотъемлемой частью жизни граждан, поскольку они напрямую влияют на качество и уровень жизни людей. Обеспечение высокого качества предоставляемых муниципальных услуг напрямую связано с эффективностью деятельности самого предприятия, особенностями организации его производственных процессов, техническим оснащением, реализуемой кадровой политикой. Руководство муниципального предприятия должно учитывать запросы со стороны потребителей муниципальных услуг и адаптировать свою работу с учетом изменений внешней среды. Это свидетельствует о значимости стратегического подхода к управлению муниципальным предприятием, что предполагает необходимость проведения стратегического анализа его деятельности.

*Цель данного исследования — провести стратегический анализ деятельности муниципального предприятия.*

*Объектом для исследования* выступило муниципальное предприятие г.о. Самара «Благоустройство». *Предмет исследования* – внутренняя и внешняя среда муниципального предприятия.

Особое значение стратегического анализа в сфере оказания муниципальных услуг обусловлено следующими факторами.

1. Рост числа населения и его потребностей в муниципальных услугах. В связи с увеличением населения городов и сел уровень потребности в муниципальных услугах также растет. Предприятия, которые предоставляют эти услуги, должны быть готовы к увеличению объемов работы и обеспечению высокого качества услуг.

2. Необходимость повышения эффективности деятельности предприятий. Ресурсы, которые выделяются на предоставление муниципальных услуг, ограничены. Поэтому предприятия, предоставляющие эти услуги, должны оптимизировать свою деятельность, чтобы использовать ресурсы максимально эффективно.

3. Конкуренция на рынке муниципальных услуг. С появлением новых предприятий на рынке муниципальных услуг уровень конкуренции значительно вырос. Предприятия, которые предоставляют эти услуги, должны обладать конкурентными преимуществами и стратегически планировать свою деятельность.

4. Необходимость улучшения качества услуг. Применение цифровых технологий позволяет ускорить и автоматизировать процессы оказания услуг, что улучшает их качество и повышает удовлетворенность жителей города.

Стратегический анализ играет важную роль для муниципального предприятия г.о. Самара «Благоустройство», основным видом деятельности которого является предоставление услуг по подметанию улиц и уборке снега [7]. Стратегический анализ позволяет определить основные проблемы и вызовы, с которыми предприятие может столкнуться в будущем, а также выработать стратегические направления развития для обеспечения дальнейшей успешной работы и достижения поставленных целей.

Процесс стратегического анализа охватывает комплекс действий по мониторингу состояния внешней и внутренней среды предприятия [5].

Одним из наиболее распространенных методов исследования влияния макроэкономических факторов на деятельность организации является PEST-анализ [4]. Данный метод позволяет провести комплексный анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, которые могут оказать воздействие на процессы предприятия [3].

Проведенный PEST-анализ для МП г.о. Самара «Благоустройство» показал, что следует уделить особое внимание следующим факторам: стоимость энергетических и сырьевых ресурсов; повышение требований к качеству дорожного полотна; отношение жителей к дорожному хозяйству; уровень инноваций и технологического развития дорожной отрасли; степень ограничений на импорт комплектующих, необходимых для уборки дорог; влияние digital-технологий в сфере дорожного строительства; уровень инфляции и процентные ставки. Факторы перечислены по мере убывания значимости, при этом отсечение происходило по уровню оценки выше 0,2.

По результатам PEST-анализа определено, что стратегия развития муниципального предприятия должна предполагать мониторинг экономической ситуации, своевременную обработку обращений граждан, рефинансирование кредитов, внедрение модернизированной версии программно-аппаратного комплекса CitySoft и составление Roadmap.

SPACE-анализ является одним из инструментов диагностики положения предприятия в рыночном пространстве и определения стратегических альтернатив его развития [2]. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий) [3].

Согласно матрице SPACE, которая графически отражена на рисунке 1, можно сделать вывод о том, что МП г.о. Самара «Благоустройство» на сегодняшний день находится больше в оборонительном положении. Об этом свидетельствуют многочисленные судебные дела и разбирательства, которые хотя и обладают тенденцией к сокращению (в 2021 году – 113 дел, в 2022 году – 84 дела), но по-прежнему их количество достаточно высоко. Наличие долговых обязательств также говорит о внутренней финансовой нестабильности предприятия. В таких условиях необходимо уделить особое внимание механизмам парирования угроз.

SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных методов ситуационного анализа, который позволяет осуществлять выбор стратегии организации на основе комплексного анализа внутренних и внешних факторов [1]. Этот инструмент позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на ее бизнес-процессы. Благодаря SWOT-анализу можно разработать стратегические цели и определить необходимые действия для их достижения, что делает

этот инструмент неотъемлемой частью процесса стратегического планирования [6].

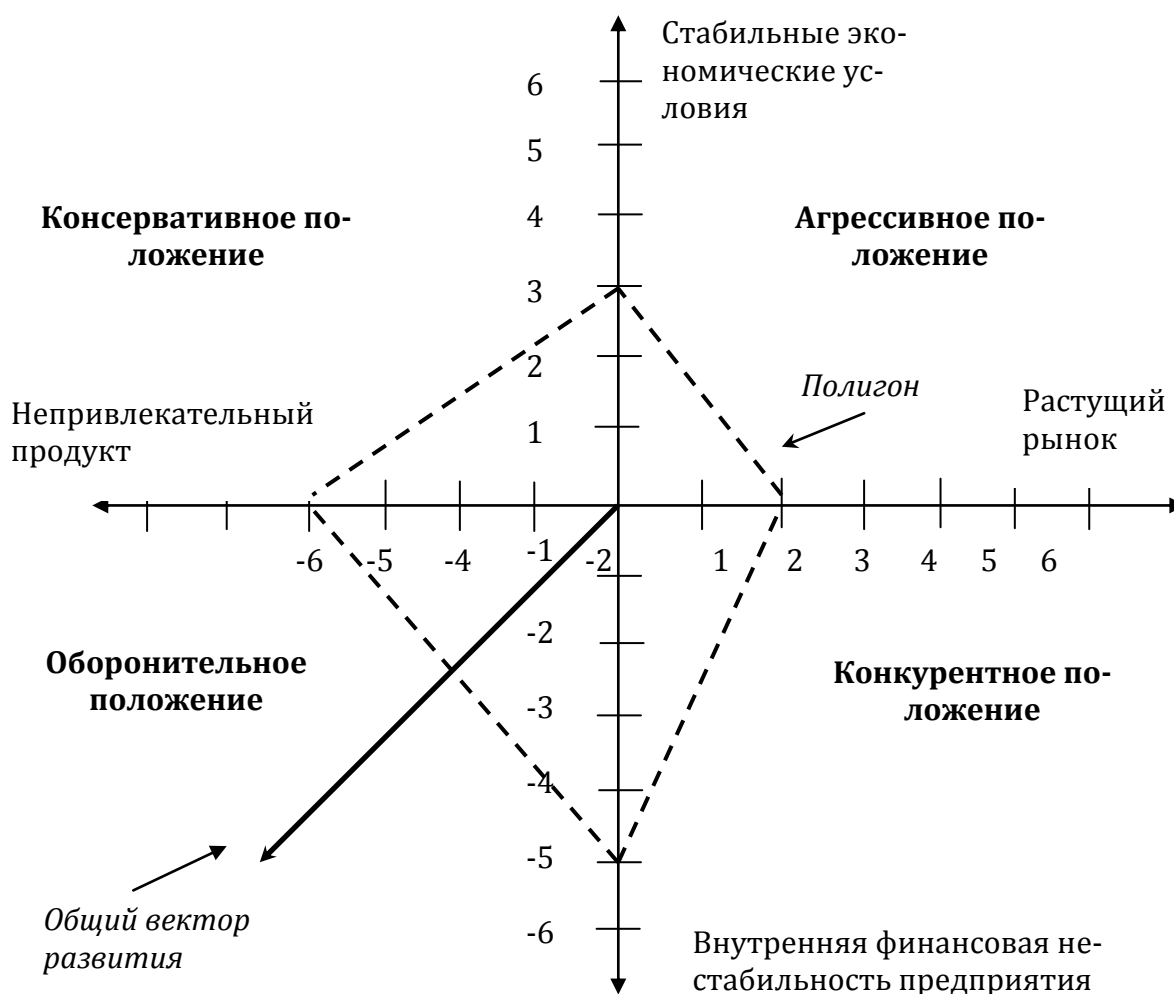


Рис. 1. SPACE-анализ деятельности МП г.о. Самара «Благоустройство»

В таблице 1 представлены результаты SWOT-анализа деятельности МП г.о. Самара «Благоустройство».

На основе анализа комбинаций сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз можно сформулировать следующие потенциальные стратегические действия:

- поле «СИБ» — внедрение интегрированной системы управления проектами; участие в тендерах; внедрение корпоративной информационной системы SAP;

- поле «СИУ» — расширение круга российских поставщиков; соблюдение и сокращение сроков достижения результатов; развитие новых направлений деятельности;

- поле «СЛВ» — создание собственной информационной системы управления проектами; увеличение числа специализированной дорожной техники, в частности снегоуборочной; создание фонда ре-

зервирования средств для возможных финансовых кризисов и неожиданных затрат;

– поле «СЛУ» – подготовка высококвалифицированного мобильного персонала; совершенствование организации труда молодых специалистов; разработка программы развития и мотивации персонала; разработка мероприятий по повышению уровня экономической безопасности предприятия.

Таблица 1

**SWOT-анализ деятельности МП г.о. Самара «Благоустройство»**

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
1. Долгий период функционирования на рынке. 2. Наличие необходимого оборудования для выполнения различных видов работ. 3. Стабильные условия труда, гарантии для сотрудников	1. Выполнение работ в объеме, превышающем условия муниципального контракта (данные расходы предприятию не возмещаются). 2. Нехватка персонала, высокий коэффициент текучести кадров. 3. Высокий износ специализированной дорожной техники предприятия для обеспечения работ по содержанию УДС г.о. Самара. 4. Отрицательные значения прибыли предприятия. 5. Отсутствие стратегии долгосрочного развития. 6. Ограниченный бюджет, недостаточный для выполнения всех задач. 7. Недостаточно эффективные механизмы контроля и мониторинга качества оказываемых услуг
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
1. Увеличение финансирования регионов на программы благоустройства. 2. Спрос на интегрированные системы. 3. Внедрение новых технологий и инноваций в области благоустройства. 4. Продление срока реализации целевых программ в Самарской области. 5. Рост объемов капитальных вложений в основные фонды	1. Возрастание инфляции и рост цен на комплектующие процесса производства работ и услуг. 2. Политическая и экономическая нестабильность. 3. Конкуренция со стороны частных компаний, оказывающих аналогичные услуги. 4. Снижение платежеспособности заказчиков

На основе результатов проведенного стратегического анализа муниципального предприятия г.о. Самара «Благоустройство» выделим следующие стратегические ориентиры.

1. Основные принципы, на которые должно ориентироваться муниципальное предприятие, — улучшение качества содержания УДС г.о. Самара, внедрение новых технологий и разработка стратегии долгосрочного развития.

2. Рекомендуется внедрение модернизированной версии программно-аппаратного комплекса CitySoft и корпоративной информационной системы SAP.

3. Требуется сократить текучесть кадров, акцентировав внимание на разработку программ развития и мотивации персонала, обеспечение комфортных условий труда и поддержание комфортного психологического климата на рабочем месте.

4. Для поддержания УДС г.о. Самара в надлежащем состоянии необходимо оптимальное использование ресурсов и четкая работа по контрольным точкам.

5. Развитие новых видов услуг.

На рисунке 2 представлена карта стратегических целей объекта исследования, коррелирующая с проведенным стратегическим анализом деятельности МП г.о. Самара «Благоустройство».

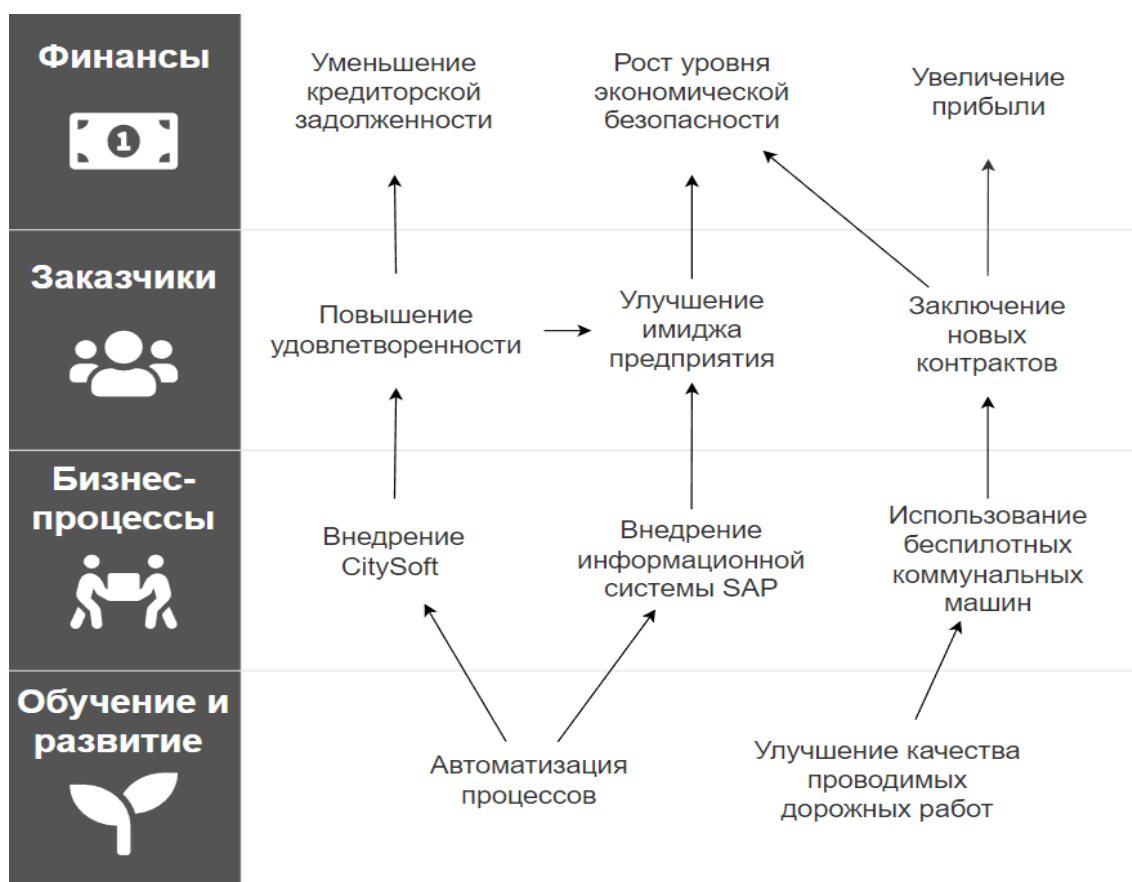


Рис. 2. Стратегическая карта МП г.о. Самара «Благоустройство»

Таким образом, стратегический анализ деятельности муниципального предприятия является важной составляющей успешного управления городским хозяйством.

Так как одним из ключевых элементов современной коммуникации между организациями и жителями является использование цифровых технологий, то создание проектного офиса муниципальных предприятий г.о. Самара может стать важным катализатором для появления инновационных проектов в сфере муниципального управления и расширения возможностей для развития местных сообществ и их взаимодействия с органами местного самоуправления. Такой подход поможет повысить активность и организованность проектной работы в городе и обеспечить оперативное управление проектами муниципального образования г.о. Самара с применением передовых информационных технологий.

В целом цифровая глобализация может привести к улучшению эффективности деятельности и конкурентоспособности муниципального предприятия, что в свою очередь будет способствовать росту его прибыли и повышению качества предоставляемых услуг.

### **Литература**

1. Ананских А. А., Тепловодских М. С. Обоснование стратегии развития организации // Сборник научных трудов, посвященный 85-летию Мичуринского государственного аграрного университета в 4-х т. Мичуринск, 2016. С. 20-23.

2. Зенкина И. В. Стратегический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (теория и методология): дис. ... докт. экон. наук: 08.00.12 / И. В. Зенкина. Ростов-на-Дону, 2013. 357 с.

3. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 469 с.

4. Кравченко А. В., Лосева К. А. Влияние среды на выбор стратегии предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 3 (44). С. 113-119.

5. 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. Орел, 2022. С. 204-207.

6. Омелькович А. В., Горбунова О. А. Стратегическое планирование как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов Международной научно-практической конференции / Отв. редактор О. А. Горбунова. Самара, 2022. С. 384-390.

7. Официальный сайт МП г.о. Самара «Благоустройство». URL: <https://мп-благоустройство.рф/>.

*Статья поступила в редакцию 26.04.23г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*