

УДК 65

***ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
КОМПЛЕКСА ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА***

Голова Т.А.

магистрант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В работе проведен теоретический анализ формирования стратегии развития комплекса по благоустройству муниципального округа. Рассмотрены понятие и сущность стратегии развития применительно к комплексу по благоустройству, методы стратегического анализа, подробно проанализированы компоненты SWOT-анализа и PEST-анализа в рамках специфики темы, определен наиболее оптимальный подход к процессу разработки стратегии – логический инкрементализм (итеративное планирование). В статье также проанализированы элементы формирования стратегии развития комплекса по благоустройству, выявлены особенности этапов формирования и реализации стратегии, в частности их соответствие стратегии социально-экономического развития региона и муниципального образования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия развития, методы стратегического анализа, комплекс по благоустройству, корпоративная стратегия.

***FEATURES OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE
MUNICIPAL DIVISION'S LAND IMPROVEMENT COMPLEX***

Golova T.A.

master's degree student,

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia*

Annotation

The paper contains a theoretical analysis of the formation of the development strategy of the municipal division's land improvement complex. Concept and essence of development strategy in relation to land improvement complex, methods of strategic analysis are considered, components of SWOT-analysis and PEST-analysis within the scope of topic specificity are analyzed in detail, the most optimal approach to strategy development process is determined - logical incrementalism (iterative planning). The article also contains analysis of the elements of the development strategy of the land improvement complex, identified the features of the stages of the formation and implementation of the strategy, in particular their compliance with the socio-economic development strategy of the region and the municipality.

Key words: strategic management, development strategy, strategic analysis' methods, land improvement complex, corporate management.

Комплекс по благоустройству является приоритетным направлением деятельности муниципальных образований. Это важнейший инструмент обеспечения комфортных и благоприятных условий для жизни граждан на вверенной муниципальному округу территории.

Кроме того, выполненные работы по благоустройству, их качество и степень удовлетворенности ими жителей округа выступают основным критерием оценки эффективности и результативности деятельности муниципального округа, служит отражением социально-экономического положения как конкретной территории, так и города в целом.

При выполнении комплекса мероприятий по благоустройству территории необходимо учитывать ее экологические условия, создать комфортные для

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

жителей санитарно-гигиенические, микроклиматические условия на улицах и в общественных местах, не забывая при этом об эстетической составляющей. Благоустройство, как правило, также включает в себя озеленение, транспортно-инженерное обслуживание населения, освещение территорий, оснащение территории соответствующим оборудованием и т.д.

Несмотря на положительные изменения в области государственного управления в целом и управлении деятельностью муниципальных образований в частности, работа муниципальных округов все еще остается неэффективной. Для развития и совершенствования системы в соответствии с территориальными особенностями социальной и экономической политики необходимо внедрять различного вида методы и технологии стратегического планирования. В первую очередь, данные элементы требуются в работе с приоритетным направлением муниципальной деятельности – комплексом по благоустройству.

В настоящее время в научной литературе соответствующего профиля главным образом исследуются теоретические аспекты формирования стратегии развития коммерческих организаций, в связи с чем конкретные теоретические подходы к определению стратегии развития комплекса по благоустройству отсутствуют. Одной из причин малой изученности данной темы выступает то, что стратегия развития муниципального округа в целом и стратегия развития комплекса по благоустройству в частности являются составляющими стратегии социально-экономического развития региона, таким образом, исследование теоретических аспектов стратегии развития, как правило, ограничивается на уровне региона [2]. Однако можно взять за основу подходы к определению стратегии развития компании и адаптировать их к основной деятельности муниципальных округов – благоустройству.

Что касается определения стратегии развития комплекса по благоустройству, то наиболее оптимальными из существующих можно считать определения Чандлера А. и обобщенное Хаксом А. и Майлафом Н.

Одним из первых, классических взглядов на сущность стратегии можно считать понятие, данное Чандлером А., в своих трудах указывавшим на стратегию как на «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для этих целей» [3].

Хакс А. и Майлаф Н., объединив различные понятия в единое, пришли к тому, что стратегия:

- определяет направление развития организации в терминах;
- выбирает те направления бизнеса, которые организация должна в дальнейшем развивать;
- делает попытку достичь долговременного преимущества во всех выбранных направлениях бизнеса, ориентируясь на сильные и слабые стороны организации и следуя возможностям и угрозам внешней среды;
- четко формулирует управленческие задачи для корпоративного, бизнес- и функционального уровней компании;
- согласовывает, адаптирует и унифицирует модель принятия стратегических решений;
- определяет сущность экономического и неэкономического вкладов, обеспечиваемых компанией своим стейкхолдерам;
- формулирует стратегические намерения компании;
- выявляет и развивает стержневые компетенции организации;
- определяет средства выборочного инвестирования в разного рода материальные и нематериальные ресурсы для развития возможностей, в дальнейшем реализуемые в значимые конкурентные преимущества [3; 10].

Таким образом, стратегию развития комплекса муниципального округа по благоустройству мы можем сформулировать как определение ряда долгосрочных целей и задач, поручаемых муниципальному округу к исполнению, по программе благоустройства вверенной муниципальному образованию территории и утверждение соответствующего курса действий

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

разного вида, оптимальное распределение ресурсов, необходимое руководству и структурным подразделениям округа для достижения поставленных перед ними целей. При этом составленные программы действий подлежат обязательному пересмотру и корректировке в случае изменений факторов внешней среды (например, нынешняя ситуация с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19) или потребностей жителей муниципального округа. Стратегия должна быть адаптирована к возможностям и угрозам внешней среды, а также опираться на регулярно проводимый анализ сильных и слабых сторон муниципального округа.

Важно отметить, что рассматривая стратегию развития комплекса муниципального округа по благоустройству в рамках классификации стратегий развития как корпоративную стратегию, ее стоит отнести к стратегии концентрации, так как данное направление деятельности является основным. Стратегия концентрации предполагает фокусировку на выбранном основном направлении компании, за счет которого организация укрепляет свои позиции на рынке [8; 9].

Формулирование стратегии, как правило, начинается с всесторонней оценки внутренних и внешних факторов, оказывающих непосредственное влияние на позиции организации в борьбе с конкурентами. Так как основным видом деятельности муниципального округа выступает комплекс по благоустройству, методы стратегического анализа применимы также для анализа состояния комплекса, на основе которого, с некоторыми поправками на иную деятельность, можно сделать выводы о состоянии развития организации в целом.

Наиболее распространенным является метод оценки внутренней и внешней среды компании – SWOT-анализ, подразумевающий анализ и идентификацию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз фирмы.

Сильными сторонами выступают внутренние характеристики фирмы, которые предоставляют ей дополнительные возможности и могут способствовать достижению поставленных руководством стратегических целей.

В свою очередь, слабыми сторонами выступают те внутренние характеристики, которые затрудняют или ограничивают эффективное функционирование компании, то есть те, что ставят организацию в неблагоприятное положение, в чем организация преуспевает меньше конкурентов [5; 6; 7; 8].

Применительно к комплексу по благоустройству можно выделить такие сильные и слабые стороны, как качество произведенных работ, контроль качества, текучесть кадров, удовлетворенность жителей территории выполненными работами, количество жалоб, система планирования, норма прибыли, уровень расходов, производительность.

Угрозами являются те условия внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на благосостояние компании и способны помешать ей в достижении стратегических целей. В свою очередь, возможности – это те факторы внешней среды, которые способны посодействовать организации достичь поставленных целей и даже превысить желаемые показатели. Слабые и сильные стороны организации помогают ей прибегать к одним возможностям эффективнее, чем другим. Более благоприятными для компании выступают возможности отрасли, обеспечивающие ей максимальный рост прибыли, наибольшие преимущества среди конкурентов и приемлемые для нее в финансовом аспекте. Те возможности занимаемой отрасли, которые предприятие не может реализовать, являются иллюзией [6; 8].

В случае комплекса по благоустройству возможностями могут выступать, например, способность использования новых и менее затратных технологий в выполняемых работах, дополнительная государственная поддержка, благоприятные демографические изменения, развитие инфраструктуры, строительство домов и учреждений на вверенной территории. Следовательно, потенциальными угрозами могут быть рост цен на услуги компаний-партнеров, поставщиков, дорогостоящие законодательные изменения, неблагоприятные демографические изменения, сокращение государственного финансирования, ухудшение инфраструктуры и рост цен на жилье на вверенной муниципальному

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

округу территории. Кроме того, такие непредвиденные ситуации, как распространение коронавирусной инфекции могут угрожать благосостоянию организации, вынуждая руководство адаптировать запланированные мероприятия под неожиданные изменения во внешней среде.

В качестве метода анализа макроокружения, как правило, используется PEST-анализ, который включает в себя исследование следующих компонентов:

- политического, предполагающего изучение регулирующих правовых и административных институтов, принимающих и издающих законы, нормативные акты и определенные правила в социуме. Российская модель экономики подразумевает значительное влияние данной составляющей на практически все отрасли. Правительство устанавливает для организаций правила, регулирующие конкурентную политику, политику налогообложения, транснациональные соглашения, а также старается скорректировать очевидные нарушения рыночного механизма. К комплексу по благоустройству относятся такие политические переменные, как налоговая политика, стабильность правительства, правительственные расходы. Кроме того, среди неформальных систем, оказывающим влияние на работу муниципального округа, могут проявлять интерес в политической активности различные местные сообщества, средства массовой информации и иные организации, не имеющие отношения к правительственным органам;

- экономического. Изучение данных факторов подразумевает оценку тех экономических условий, в которых вынуждены существовать все отрасли, в частности та, к которой относится конкретная организация. К факторам, влияющим на состояние комплекса по благоустройству, могут относиться такие, как стоимость и производительность рабочей силы, инфляция, валютный курс, изменения жилищного строительства и другие;

- социального. Социальный (или социокультурный) аспект включает демографические и социальные факторы. На комплекс по благоустройству оказывают влияние такие факторы, как численность и рост населения, возраст

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

населения, социальная мобильность, изменения в образе жизни, отношение к технологиям. Важно отметить, что для работы муниципального образования, в частности с целевыми программами по благоустройству, данный аспект выступает первостепенным, так как на основе перечисленных факторов руководство принимает решение о выделении средств для того или иного типа работ;

- технологического. Данный компонент зависит от уровня и направленности технологического прогресса, общего состояния научной деятельности и достижений фундаментальной науки. К технологическим переменным относятся информационные технологии, расходы на НИР, новые технологии и продукция, технологические преимущества страны, глобальная передача технологий, обмен опытом и организация, биотехнологии и т.д. К благоустройству можно применить новую продукцию, новые технологии, технологические преимущества страны.

Некоторые ученые также выделяют правовые и экологические факторы. К правовым относятся правовая среда, патенты, защита потребителей, торговые обычаи, статус верховенства права. Что касается экологического компонента анализа, то он играет значительную роль в комплексе по благоустройству, так как в процессе проведения работ необходимо соблюдать требования в области экологической безопасности. Среди экологических переменных можно отметить законодательство об охране окружающей среды (один из нормативно-правовых аспектов работы подразделений по благоустройству в муниципальных округах), выбросы углерода, социальную ответственность, устойчивость [5; 7].

Помимо перечисленных, существует множество других моделей стратегического анализа, но специфика отрасли комплекса муниципального округа по благоустройству затрудняет их использование, в частности отношение к государственной структуре, однако некоторые из перечисленных матриц и моделей при необходимости можно адаптировать к особенностям комплекса по благоустройству.

Формирование стратегии развития в рамках стратегического менеджмента представляет собой комплексный процесс принятия сложного, многоэтапного решения, проходящего путь от замысла руководителя до непосредственно формулирования стратегии. Основная сложность заключается во влиянии множества факторов, привносящих все больше новой информации и условий, постепенно увеличивая понимание той траектории развития, которой организация будет руководствоваться в течение достаточно долгого периода времени.

Основываясь на анализе теории стратегического управления, Аронов А.М. и Петров А.Н. выделяют следующие подходы к процессу разработки стратегии:

а) корпоративное планирование. Суть такого типа планирования заключается в линейно-последовательном принятии решения, при котором высшее руководство включается в процесс поиска информации для дальнейшего выбора направлений развития компании. Проведенный стратегический анализ ведет к конкретному стратегическому выбору, который также ведет к исполнению ряда стратегических действий. Главная особенность подхода – достижение определенной степени рациональности при выборе ориентира развития, основанное на полученной ценной информации. Процесс принятия решений централизован;

б) логический инкрементализм (итеративное планирование). Итеративный режим разработки окончательной стратегии заключается в том, что высшее руководство остается скорее «архитектором» стратегии, так как, в первую очередь, определяет главные ориентиры развития, а также создает условия, способствующих протеканию процесса стратегического планирования, то есть необходимую информационную базу и соответствующий уровень компетентности персонала;

в) интуитивное планирование. Суть подхода – постепенное и устойчивое продвижение мелкими шагами на пути к простым и масштабным целям, поставленным руководством. Странники интуитивного планирования Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

убеждены – данный подход основан, прежде всего, на интуиции и опыте высших руководителей, при этом ориентир на небольшие шаги в рамках глобальной цели делает его более рациональным и менее затратным в финансовом отношении, чем корпоративное планирование;

г) хаотическое планирование. Стратегического планирования в такой компании не наблюдается, руководители сначала очень быстро делают выбор и совершают те или иные действия, и только потом их обдумывают, оценивают и делают соответствующие выводы. Проблемы и их взаимодействие с решениями и участниками не зависят друг от друга, появляются непредвиденно и также хаотично решаются [3].

На основе пройденной автором работы организационно-управленческой практики в муниципальном округе можно предположить о преобладании интуитивного планирования в деятельности, связанной с комплексом по благоустройству, так как руководство не ставит перед сотрудниками сложных абстрактных целей, ориентируясь на глобальную, но ясную задачу, к которой организация постепенно, шаг за шагом, приводит свои качественные и количественные показатели. В муниципальном образовании отсутствуют специалисты в сфере стратегического управления, впрочем, руководство обладает всеми необходимыми навыками и требуемым опытом. Следовательно, справиться с достижением поставленных долгосрочных целей сотрудникам проще. Однако организация испытывает трудности в реагировании на непредвиденные обстоятельства внешней среды, что приводит к медленному изменению соответствующих внутренних характеристик.

При этом в качестве оптимального подхода к разработке стратегии развития комплекса по благоустройству можно выбрать второй подход, логический инкрементализм (итеративное планирование), так как специфика деятельности по благоустройству территории отводит значительную роль исполнителям решений, соответственно, их мнение важно учитывать при работе со стратегическим планом.

Таким образом, на основе проведенного анализа и последующего применения результатов к комплексу по благоустройству, к основным элементам разработки его стратегии развития можно отнести:

- стратегический анализ, предполагающий изучение внутренней и внешней среды комплекса. При этом важную роль играет анализ социально-экономической ситуации в регионе и муниципальном образовании, прогноз развития социально-экономических параметров;

- выбор общего стратегического направления, то есть формулирование видения, миссии и целей комплекса. Главной особенностью данного элемента выступает подчинение задачам, поставленным руководством региона и государства, то есть при определении количественных значений необходимо опираться на их соответствие стратегии социально-экономического развития региона и ограниченным ресурсам;

- работа с функциональными стратегиями комплекса, то есть курс действий в соответствии с выполняемыми работами;

- реализация стратегии, обеспечивающая достижение целей социально-экономического развития региона в целом и муниципального образования в частности;

- адаптация и трансформация стратегии в соответствии с изменениями влияющих факторов [1; 2; 4].

Библиографический список:

1. Абдуллаева С.Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – №33 (219). – С.34-38.

2. Аборина О.В. Стратегия развития муниципального бюджетного учреждения: сущность, особенности разработки и реализации / О.В. Аборина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №6-1 [Электронный ресурс]. –

Режим доступа – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38582783> (Дата обращения 11.11.2020)

3. Аронов А. М. Современные проблемы стратегического менеджмента: учебное пособие / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 243 с.

4. Бабинчук В.Р. Методические подходы к формированию стратегии развития / В.Р. Бабинчук // Инновационная наука. – 2018. - №10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36295428> (Дата обращения 15.11.2020)

5. Верховская О.Р., Савичев О.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Р. Верховская, О.П. Савичев. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 128 с.

6. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 832 с.

7. Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров / под ред. А.Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 566 с.

8. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: Юнити, 2017. - 576 с.

9. Трофимов В.В. Управление проектами: учебное пособие / В.В, Трофимов. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 174 с.

10. Шабашов Р.А., Курилов К.Ю. Стратегия развития отрасли в условиях неопределенности / Р.А. Шабашов, К.Ю. Курилов // Научно-методический электронный журнал «Концепт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://e-koncept.ru/2018/184034.htm> (Дата обращения 10.11.2020)

Оригинальность 95%