

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

Направление (профиль) образовательной программы: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

«_____» _____ 2021 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии развития рынка МКП города Благовещенска
«ГСТК»

Исполнитель

студент группы 772 - об

(подпись, дата)

О.С. Воробьева

Руководитель

доцент, к. э. н.

(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Консультант по

экономической части

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Воробьевой Ольги Сергеевны.

Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии развития рынка МКП города Благовещенска «ГСТК»

(утверждена приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе Научная и учебная литература, статьи и публикации, характеристика МКП «ГСТК», экономические показатели

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы стратегического планирования организации. Анализ внешней и внутренней среды МКП ГСТК Благовещенск. Разработка стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск

Перечень материалов приложения: Структура управления МКП ГСТК г. Благовещенска, состав имущества предприятия, финансовая отчетность.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Ступникова Анна Владимировна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, доцент, кандидат эконом. наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 70 с., 27 таблиц, 5 рисунков, 3 приложения, 54 источника

РЫНОК, СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ВНУТРЕННЯЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии развития рынка на МКП города Благовещенска ГСТК

Объектом исследования является МКП ГСТК города Благовещенска.

Предмет исследования – процесс стратегического управления в МКП ГСТК города Благовещенска.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы стратегического планирования в организациях.

Во второй главе работы произведен анализ практик стратегического планирования в МКП ГСТК. Исследовано современное состояние организации, процессы управления и разработки планов, выявлена недостатки в реализуемой на данный момент стратегии организации.

В третьей главе работы, представлены этапы разработки и реализации стратегии развития рынка для МКП ГСТК. Рассчитана экономическая эффективность подложенных мероприятий.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы стратегического планирования организации	7
1.1 Понятие, сущность, значимость разработки стратегии организации	7
1.2 Стратегия развития рынка и этапы ее разработки	14
1.3 Показатели эффективности стратегического планирования	19
2 Анализ внешней и внутренней среды МКП ГСТК Благовещенск за период 2019 – 2020 гг.	25
2.1 Краткая характеристика МКП ГСТК Благовещенск	25
2.2 Анализ внешней среды МКП ГСТК Благовещенск	28
2.3 Анализ внутренней среды МКП ГСТК Благовещенск	34
2.4 Анализ стратегического управления в МКП ГСТК Благовещенск	41
3 Разработка стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск	46
3.1 Выбор и обоснование стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск	46
3.2 Разработка плана реализации стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск	50
3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск	55
Заключение	60
Библиографический список	63
Приложение А Состав имущества предприятия	68
Приложение Б Отчетность	69
Приложение В Структура управления МКП ГСТК г. Благовещенска	70

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях разработка и реализация стратегии развития рынка в организациях управляющих муниципальной собственностью должны адаптировать потенциал органов местного самоуправления и организаций муниципального сектора экономики с учетом новых приоритетов развития, гарантируя возможность получения максимального социально-экономического эффекта для местного населения.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии развития рынка МКП ГСТК города Благовещенска.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегического планирования на предприятии;
- произвести оценку текущего состояния внешней и внутренней среды организации МКП ГСТК города Благовещенска;
- разработать стратегию развития рынка для МКП ГСТК города Благовещенска и доказать ее экономическую эффективность.

Объектом исследования является МКП ГСТК города Благовещенска.

Предмет исследования – процесс стратегического управления в МКП ГСТК города Благовещенска.

При написании выпускной квалификационной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению стратегического планирования на предприятиях, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью в целом.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

Основными методами исследования являются: системно – структурный,

причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса практических рекомендаций по формированию организационно-экономических направлений стратегического планирования в организации.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

Базой для практического исследования показателей послужили финансовые отчеты о деятельности предприятия МКП ГСТК Благовещенск за период 2018 – 2020 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность, значимость разработки стратегии организации

Стратегия предприятия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества¹.

Быстрые изменения развития предприятия, которые связаны с новыми технологиями, глобализацией фирмы обуславливают приспособления предприятия к изменениям окружающей среды, необходимость прогнозировать свои действия и разрабатывать стратегию предприятия на будущее.

Стратегия предприятия разрабатывается в процессе осуществления механизма стратегии управления на предприятии². В практике работы отечественного предприятия механизм стратегий менеджмента находится на стадии становления, но политики считают, что рынок вступил в ту стадию, когда мешает отсутствие стратегии развития предприятия. Стратегия менеджмента, как системы управления позволяет рассматривать организацию как целостность и объяснить, почему некоторые фирмы развиваются, а остальным грозит банкротство. Условия деятельности отечественного предприятия в условиях рынка отличается от условий в рыночный период. В условиях командно-административное экономическое предприятие получает информацию «сверху» о номенклатуре продажи, поставки, цены, которые закладывались в основу разработки планов. Задачи управления заключалась в поиске путей выполнения задач³.

¹ Амблер, Т. Практический маркетинг. М.: Инфра-М, 2019. 317 с.

² Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, М.: МЭСИ, 2018. 184 с.

³ Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: учебное пособие. М.: ЗАО, 2017. 412 с.

В сегодняшних условиях предприятия должны сами определять параметры внешней среды: ассортимент продукции, цены, рынки сбыта, свои досрочные цели и стратегии достижения.

Основными ссылками для разработки стратегии предприятия является⁴:

- быстрые изменения внешней среды (если среда практически стабильный, и нет особой нужды заниматься разработкой стратегии);

- интеграционные процессы, происходящие как следствие этого возникновения акционерных обществ, ассоциаций, промышленные — финансовые группы, образование различных альянсов и активное поведение этих субъектов на рынке;

- процессы, которые протекают распределения, управления имуществом (организаций владельца) и производств (компетенция управляющих, директоров, менеджеров);

- глобализация бизнеса.

Глобальные фирмы рассматривают мир как одно целое, где исчезают национальные различия и проходит стандартизация потребления.

Эволюция систем управления предприятием проходила параллельно с изменениями условий деятельности предприятий, с изменением уровня нестабильности внешней среды. Чем более сложной и неожиданной становится ситуация вокруг предприятия, тем более усложняется система управления.

Эволюция систем управления прошла четыре этапа⁵:

1) Текущее управление по отклонениям (управление на основе бюджетно-финансового контроля). Его характерными чертами являются реакция на сложившуюся ситуацию, применение планирование, ориентированное в середину предприятия, разработка бюджетов и текущих планов.

2) Управление «от достигнутого» с элементами предсказания будущего. Здесь применялись элементы анализа и контроля ситуации, предсказания будущего.

⁴ Гапоненко, А.Л., Понкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник. М., Омега-Л, 2019. 267 с.

⁵ Кобцев, Р.Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. №6. С. 50.

3) Управление по целям с ориентацией на внешнюю среду (стратегическое планирование) Эта система управления базируется на разработке стратегий для отдельных, события конкурентов и нацелено на уменьшение воздействия угрозы на деятельность предприятия.

4) Система стратегического управления (стратегического менеджмента).

Две подсистемы включают в себя⁶:

- стратегическое планирование;
- тактико-оперативное управление реализацией сформулированной стратегии.

Основными продуктами стратегического управления являются:

- стратегический потенциал предприятия для достижения его целей. В понятие стратегического потенциала включается структура фирмы, что обеспечивает чувствительность к внешним условиям деятельности, архитектура организации (включая сооружения, и возможности фирмы); организационная культура (нормы, ценности), кадровый потенциал, финансовые возможности, методы стимулирования персонала;
- разработана стратегия организаций.

Стратегия – это генеральная линия, модель развития и поведения во внешней среде предприятия.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать такие⁷:

1) Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

2) Стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности,

⁶ Мачадо, Р. Маркетинг для малых предприятий. СПб: Питер, 2018. 268 с.

⁷ Наумова, Л.М. Прикладной маркетинг в деятельности фирмы: Учебное пособие. Москва, «Издательство Элит», 2020. 208 с.

которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией. В настоящее время все больше необходим пристальный, свежий взгляд в будущее, а закономерности и гипотезы прошлого возводятся в вечную истину.

Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1) Внешние⁸:

- состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);

- социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура;

- привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);

- особые возможности и угрозы для компании.

2) Внутренние:

- сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;

- персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);

- влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существен-

⁸ Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Издательство «Республика», 2018. 217 с.

но влиять на культуру организации).

Уровни стратегии связаны с областями применения, для которых они вырабатываются, и образуют своего рода иерархию. Выделяют четыре уровня стратегии:

Уровни стратегии⁹:

1) Корпоративная (портфельная).

Формулируется высшими должностными лицами корпорации (президент, вице-президент и др.) и содержит действия, которые должны быть осуществлены для занятия желаемых позиций в бизнесе в разных отраслях, а также подходы к управлению предпринимательскими (хозяйственными) единицами индивидуально и как группы в целом. Такая стратегия связана с решениями по приобретениям в новых отраслях и постепенному выходу из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала, с укреплением одних подразделений и продажей других.

2) Стратегия бизнеса.

Формулируется начальниками подразделений и менеджерами по видам продукции и определяет, как создать и укрепить долговременные конкурентные позиции компании на рынке. Это набор действий и подходов, способных создать существенные конкурентные преимущества, обеспечить высокую рентабельность. В частности, определяется, какие виды продукции и технологии будут разрабатываться, куда и кому сбываться и т.д.

3) Функциональная.

Формулируется начальниками функциональных отделов исходя из специфических подходов и действий, осуществляемых функциональными управляющими для поддержки общей деловой стратегии данного хозяйственного объекта, а также выполнения собственного плана по поддержанию функциональных целей.

Обычно формируются следующие функциональные стратегии:

⁹ Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов // Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 576 с.

- маркетинга;
- финансов;
- производства;
- исследований и разработок;
- организационных изменений;
- социальная и экологическая.

4) Операционная.

Формулируется главами операционных подразделений, производственных отделов. Представляет собой еще более узкие и детализированные подходы и действия региональных управляющих и функциональных менеджеров более низкого уровня. Как правило, такие стратегии находят свое выражение в конкретных программах и проектах.

Известный специалист в области стратегического управления Минтцберг Х.Х. Минтцберг различает следующие восемь стилей стратегического управления¹⁰.

1) Плановый (Planning).

Руководство устанавливает точные цели и составляет формальные планы (как средство их реализации), где для каждого более низкого уровня организации определяется, что необходимо для этого сделать. Контроль осуществляется высшим руководством путем «отслеживания» отклонений фактических «выходов» системы от плановых заданий.

2) Антрепренерский (Entrepreneurial).

В данном случае стратегия находится под персональным контролем лидера-менеджера и реализуется под его единоличным руководством.

3) Идеологический (Ideological).

Стратегия представляет собой модель действий, выраженную в коллективном мнении. Здесь высшее руководство выявляет относительно устойчивые мнения о том, какие действия должны быть осуществлены относительно управления нижестоящими подразделениями, и затем на их основе вырабатывает

¹⁰ Крис Браун. Практическое пособие по стимулированию сбыта: пер. с англ ИНФРАМ. 2019. 382 с.

стратегию действий. Таким движущим мотивом реализации стратегии являются некоторые внутрифирменные установки (идеология), разделяемые работниками организации, а контроль деятельности носит децентрализованный характер.

4) Парашют (Umbrella)¹¹.

Высшее руководство определяет всеобъемлющий план действий по реализации выработанной стратегии в форме границ, внутри которых менеджеры более низких уровней иерархии управления имеют свободу действий. Контроль осуществляется путем сравнения достижений с планом и возможностями менеджеров действовать в рамках установленных границ.

5) Процесс (Process).

Основной подход в данном случае – упор на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии развития: штатное расписание, должностные инструкции, плановый график, должностные предписания руководства.

6) Разъединение (Unconnected). Данный стиль управления противоположен какой-либо форме организации процесса. Отсутствуют единая глобальная цель развития, группа людей, вырабатывающих определенную стратегию или принципы ее формирования. Базовая стратегия, таким образом, создается как некоторый набор не соединенных между собой стратегических альтернатив, разрабатываемых различными менеджерами.

7) Консенсус (Consensus).

В данном случае возводится в абсолют принцип, гласящий, что реализуется на практике только та стратегия, которая одобрена всеми исполнителями. Менеджеры определяют общую стратегию через соглашения между собой без административного давления вышестоящего руководства.

8) Вынужденное (Imposed).

Это означает, что внешняя среда диктует принципы формирования стратегии развития предприятия. Таким образом, фирма не в состоянии обеспечить направленные наступательные действия.

¹¹ Лапушинская, Г.К., Петров, А.Н. Планирование в условиях рынка. М., 2019. 250 с.

1.2 Стратегия развития рынка и этапы ее разработки

Минтцберг Х.Х. считает, что стили стратегического управления определяются в большей степени типом среды, в которой функционирует предприятие. Например, для диверсифицированных компаний в условиях стабильности развития национальной экономики наиболее эффективным будет «плановый» тип, а в условиях нестабильности - «парашют» или «процесс»¹².

Все многообразие стратегий, которые используют компании, - это различные модификации нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях. Выделяют четыре базовые стратегии:

1) Стратегия ограниченного роста (рост объема реализации товаров и услуг составляет несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в традиционных отраслях со стабильной технологией. Она характерна для компаний, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

2) Стратегия сокращения. Предполагает производство и реализацию товаров и услуг в объеме меньшем, чем в прошлом периоде. Эта стратегия реализуется в периоды кризисов, а также после периода длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности и обеспечения выживаемости. Она решает задачи:

- избавления от неконкурентоспособных бизнес-процессов;
- экономии издержек и получения средств для структурных изменений;
- сосредоточения на основных видах деятельности;

В рамках этой стратегии происходит «санация» компании путем избавления от всего лишнего и обеспечения за счет этого временных конкурентных преимуществ, чтобы впоследствии увеличивать свое присутствие на рынке.

3) Сокращение бизнеса, что предполагает закрытие или продажу одного из предприятий, чтобы осуществить долгосрочные изменения в структуре фирмы. Вопрос о продаже возникает, если продукция предприятия утратила свою привлекательность, а также тогда, когда нужно получить дополнительные сред-

¹² Климин, А.И. Стимулирование продаж: Учеб. пособие. М.: Вершина. 2017. 272 с.

ства для развития новых направлений бизнеса. Причем чем больше предприятий у крупной диверсифицированной компании, тем больше вероятность их продажи.

Сбор последнего урожая – предполагает ориентацию на максимальную прибыль в краткосрочном периоде. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который, до того, как продается, может принести определенный доход. Предполагает распродажу продукции, основных средств, помещений.

Ликвидация бизнеса - применяется в тех случаях, когда¹³:

- сокращение не принесло эффекта;
- требуется значительно больше ресурсов для оплаты долгов, чем фирма имеет;
- этого требует закон, (ликвидация игорного бизнеса в крупных городах, новые стандарты).

Комбинированная стратегия включает элементы стратегий роста и сокращения. Такая стратегия нацелена на консолидацию деятельности фирмы, увеличение ее жизнеспособности.

В зависимости от умения управлять и прогнозировать, фирма придет либо к росту, либо к стабилизации, либо к сокращению своего потенциала объемов реализации товаров и услуг, а также конкурентных преимуществ. Комбинированная стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию современной экономики.

Базовые стратегии потому и называются базовыми, поскольку являются основой для реализации частных стратегий, которые ориентируются на создание конкурентных преимуществ и подразделяются:

- на стратегии лидерства;
- стратегии дифференциации;
- стратегии фокусирования;

¹³ Имшенецкая, И.А. Программы сотрудничества с клиентом или как привлечь новых клиентов? М.: РИП Холдинг, 2018. 128 с.

- стратегии обновления.

Частные стратегии – это конкретизация целей, которые определяются базовыми стратегиями в отношении роста компании¹⁴.

К базовым маркетинговым стратегиям роста фирмы, можно отнести четыре основных модели «продукт – рынок» предложенные Игорем Ансоффом. В данных моделях описываются четыре основных стратегии увеличения продаж предприятия:

- стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy);
- стратегия развития рынка (market development strategy);
- стратегия развития товара (product development strategy);
- стратегия диверсификации (diversification strategy) (рисунок 1).

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Рисунок 1 – Матрица Ансоффа

Эталонные стратегии развития бизнеса отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких компонентов:

- продукта;
- рынка;

¹⁴ Блайд, Д. Маркетинговые коммуникации. Что? Как? И почему? М.: Баланс-Клуб, 2019. 368 с.

- отрасли;
- положения предприятия внутри отрасли;
- технологии.

Наиболее распространены четыре группы стратегий: интенсивного роста; интеграционного роста; диверсификационного роста; сокращения.

В данной работе будет приставлены этапы разработки и реализации стратегии развития рынка. Расширение границ рынка заключается в попытках увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки.

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок (таблица 1)¹⁵.

Таблица 1 – Условия для эффективного использования стратегии

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста.
Условие 4	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

¹⁵ Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник // Высшая школа менеджмента, СПбГУ. СПб.: Издат. Дом С.-Петербурб. гос. ун-та, 2017. 908 с.

Тактические решения стратегии развития рынка, следующие:

При работе с целевой аудиторией компания должна стремиться увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. А, устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товаром. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Усилия дистрибуционной политики в стратегии развития рынка направлены на построение дистрибуции в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск продуктов, стимулирующих пробную покупку¹⁶. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

- проведение маркетингового анализа;
- разработка миссии фирмы;
- определение целей фирмы;
- разработка общей стратегии;
- доводка стратегии;
- определение механизма контроля.

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Рекомендуется использоваться высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки. Выгодно проводить ак-

¹⁶ Алборова, А. ИМК. Больше чем просто маркетинг //Маркетинг. 2018. №12. С. 68.

ции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке.

1.3 Показатели эффективности стратегического планирования

Оценка эффективности внедрения стратегии – заключительный и важный этап в непрерывном цикле стратегического менеджмента. На этом этапе оценивается все, что мешает или помогает компании прийти к желаемым результатам. Изучается, как сработала система стратегического управления, насколько удалось ей достичь поставленных целей, какие ошибки допустили и что повлияло на конечный результат¹⁷.

Эффективный стратегический менеджмент позволяет компании добиться высоких показателей и легко лавировать в нестабильных условиях рынка. Помогает бизнесу выживать, развиваться и смело «забрасывать» планы на десятки лет вперед. Стратегическое управление всегда живет настоящим и будущим – ищет новые способы развития и возможности, которые есть сейчас, и которые можно получить позже.

Компании часто оказываются перед выбором: жить сейчас хорошо или все силы направить на долгосрочную прибыль. В первом случае в компании будет работать операционный менеджмент, во втором – стратегический. В центре стратегического менеджмента всегда стоит стратегия.

Стратегия – это план, в котором прописаны цели компании и реакции руководства на изменения внешней среды, необходимые для их достижения. Такой план составляют как минимум на год, а в идеале – на 5-10 лет. Обязательное условие его реализации – постоянный контроль за исполнением.

Оценка и контроль – важная часть в процессе стратегического управления. Именно они делают стратегический цикл замкнутым, а стратегическое управление – последовательным непрерывным процессом.

Эффективность стратегического управления определяется по ряду показателей (рисунок 2).

¹⁷ Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2018. 624 с.

- достижение целей: организационных, главной миссии, целей объекта и субъекта управления;
- показатели работы системы: количественные и качественные;
- эффективность организационных и стратегических решений руководства.



Рисунок 2 – Оценка эффективности стратегического управления

Оценку эффективности стратегического управления организацией обычно проводят в 2 направлениях¹⁸:

- внутренняя оценка эффективности – оцениваются цели предприятия и планы по их достижению;

- внешняя – отслеживаются финансовый, ресурсный, экологический, научно-технический эффекты стратегического управления.

То есть, как реализация стратегии повлияла не только на ситуацию внутри компании, но и на внешнюю среду. При первом варианте подхода к оценке эффективности, по завершению всего процесса, составляется матрица эффективности стратегического управления. При этом оценка эффективности должна количественно отображать итоги работы. Быть простой, но учитывать всю полноту результатов и расходов, связанных с созданием системы стратегического управления (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка эффективности стратегии организации

Уровень оценки эффективности	Направления оценки
Эффективность реализации отдельных стратегических проектов	1. Стоимость реализации проекта по сравнению с ее бюджетом; 2. Сроки реализации проекта по сравнению с планом; 3. Размер полученного эффекта от проекта по сравнению с ожидавшимся эффектом; 4. Объем дополнительных (внешних, косвенных).
Степень достижения поставленных стратегических целей	Уровень достижения показателей деятельности бизнеса (долго или среднесрочно)
Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров	Успешность стратегии зависит не только от достижения целей фирмы, но и от степени учета интересов стейкхолдеров: государство, поставщики, кредиторы.

Эффективность стратегического планирования может рассматриваться в широком и узком смысле:

- в узком – как соотношение результата стратегии к затратам ресурсов, связанных с ее разработкой;

¹⁸ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента // Бухгалтерский учет в отраслях: учебно-практическое пособие. М.: ЕАОИ, 2017. 135 с.

- в широком смысле – результативность стратегического управления изучается по итогам реализации разработанной стратегии.

Второй подход считается более оправданным, так как «формальное наличие» стратегического плана на бумаге еще не означает ее успешную реализацию. Чтобы получить более полную картинку, эффективность стратегического управления организацией лучше оценивать по 3-м уровням.

Все 3 уровня оценки эффективности реализации охватывают как отдельные стратегические проекты, так и все системы бизнес-планирования. А также учитывают интересы всех участников процесса (компании, партнеров и государства).

Эффективность стратегии зависит от многого. И как цели в компании поставили, и насколько их согласовали с миссией и мотивацией исполнителей. От этих моментов зависит то, насколько успешно реализуется стратегический план и насколько уверенно будет действовать компания в случае отклонения от основной цели. Вот основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента и успешность достижения поставленных целей.

1) Качественное целеполагание.

Насколько цель высокая, достижимая и соответствует ли она требованиям внешней среды? (SMART)¹⁹.

Иногда стратегия не выполняется в полной мере лишь потому, что изначально занижены цели. Это когда при постановке новой финансовой цели смотрят на текущую ситуацию, отталкиваются от достигнутого плана и повышают его на 5-10 %. Все это напоминает небольшие косметические улучшения, в то время как компания могла бы достичь большего экономического результата.

2) Сила мотивации сотрудников.

Насколько поставленная цель соответствует возможностям и интересам персонала компании? Любые изменения в организации вызывают сопротивление, а иногда и саботаж. Из-за этого 90 % разработанных стратегий остаются

¹⁹ Барышев, А.Ф. Маркетинг: Учебник. М.: Изд. центр «Академия», 2019. 180 с.

нереализованными. Цели, прописанные в стратегическом плане, должны одинаково отражать интересы собственника, менеджеров и рядовых специалистов. Чтобы все действовало согласованно и выполняли свою часть работы в реализации стратегии.

3) Четкие политики и миссия компании.

Насколько стратегия соответствует миссии компании и ее предназначению в обществе? Принятые принципы управления в компании сильно влияют на эффективность реализуемой стратегии.

4) Система управленческого учета.

Без такой системы в принципе невозможна эффективная работа стратегического управления в компании. При отклонении от запланированного курса, именно ведение управленческого учета позволит вовремя обнаружить нежелательные изменения. Понять, как это сказывается на финансовых результатах, и перестроить деятельность компании.

5) Предупреждающие действия.

Стратегии часто разрабатываются в условиях полной неопределенности. И когда процесс внедрения стратегии запущен, важно чтобы при любых изменениях в компании и на рынке, система стратегического управления могла быстро скорректировать план и действовать на опережение.

Для наибольшей эффективности стратегического менеджмента, необходимо сочетать как корректирующие, так и предупреждающие действия, мониторить текущие и конечные результаты, а также пристально следить за изменениями рынка. Также важно, чтобы стоимость реализации стратегии не превышала ожидаемую прибыль, и была в интересах всех участников стратегического процесса.

Таким образом, следует вывод, что стратегическое планирование на предприятии является важной частью его развития. Планирование начинается с целеполагания. Разработка целей может быть среднесрочной и краткосрочной. Оптимально, предприятие должно прорабатывать и те и другие.

Далее следует этап анализа внешней и внутренней среды. В соответствии

с результатами выбирается направление стратегического планирования по одной из модификаций базовых стратегий.

Каждая базовая стратегия имеет варианты реализации, их выбор зависит от возможностей и целей компании²⁰.

В процессе реализации стратегических планов требуется постоянный контроль, для определения точности выполнения всех этапов и анализа соответствия полученных результатов с плановыми.

Эффективность реализуемой стратегии оценивается по нескольким направлениям – экономическим, социальным, и т.д.

²⁰ Барнетт, Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации // Интегрированный подход. СПб.: Питер, 2017. 246 с.

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МКП ГСТК БЛАГОВЕЩЕНСК ЗА ПЕРИОД 2018 – 2020 ГГ.

2.1 Краткая характеристика МКП ГСТК Благовещенск

Муниципальное казенное предприятие города Благовещенска «Городской сервисно-торговый комплекс» является коммерческой организацией, созданное на основании Постановления Главы Администрации Амурской области от 25.11.1993 года № 527 «О передаче пообъектного состава муниципальной собственности» на базе действующего предприятия районного потребительского общества «Амурский рынок» и приказа Комитета по управлению имуществом города Благовещенска от 19.01.1994 № 1 «Об образовании муниципального предприятия «Благовещенский центральный рынок», внесено 17 сентября 2002 г. в единый государственный реестр юридических лиц за № 1022800514659.

В 2003 году на торгах выкуплено имущество МП «Спецавтохозяйство» по причине его банкротства. С этого момента началось развитие нового вида деятельности: оказание жилищно-коммунальных услуг. 25 июня 2003 года – Предприятие переименовало название – Муниципальное предприятие города Благовещенска «Городской сервисно-торговый комплекс».

В соответствии с Постановлением администрации города Благовещенска от 14.11.2014 года № 4664 «О реорганизации муниципального предприятия города Благовещенска «Городской сервисно-торговый комплекс» к нему присоединились муниципальное казенное предприятие города Благовещенска «Дорожно-эксплуатационное управление», муниципальные предприятия города Благовещенска «Сигнал», «Зеленстрой», «Горсвет», «Ритуальные услуги».

На основании постановления администрации города Благовещенска Амурской области от 09.10.2019 г. № 3755 «Об изменении вида муниципального предприятия города Благовещенска «Городской сервисно-торговый комплекс» на муниципальное казенное предприятие», было изменено наименование предприятия, о чем 02 ноября 2019 г. внесена соответствующая запись в ЕГРЮЛ.

С 31 марта 2018 года подразделение по эксплуатации и содержанию сетей

наружного освещения МКП «ГСТК» переименовано в подразделение по эксплуатации и содержанию сетей наружного освещения и пассажирского транспорта МКП «ГСТК» в соответствии с Постановлением администрации города Благовещенска «О реорганизации муниципального казенного предприятия города Благовещенска «Городской сервисно-торговый комплекс» в форме присоединения к нему муниципального предприятия «Троллейбусное управление».

Руководитель организации: генеральный директор Вохминцев Михаил Вячеславович. Юридический адрес МКП «ГСТК» – 675000, Амурская область, город Благовещенск, Театральная улица, 276. Основным видом деятельности является «деятельность по чистке и уборке прочая», зарегистрировано 47 дополнительных видов деятельности.

Организационную структуру управления МКП «ГСТК» - дивизионная (Приложение А), т.е. каждое звено имеет свою внутреннюю частично обособленную структуру. Генеральный директор Компании занимается прогнозированием и стратегическим (долгосрочным) планированием на год или несколько лет вперед, но также возможно принятие решений на тактическом уровне. Его задачи²¹:

- формирование стратегических целей развития;
- планирование ресурсов;
- планирование источников финансирования;
- принятие оперативных решений;
- выбор поставщиков;
- заключение контрактов.

Управление осуществляется на основе сотрудничества, соуправления структур с опорой на инициативу и творчество всего коллектива. Все участники процесса являются субъектами управления. Это обеспечивается благодаря продуманной системной работе упомянутых структур. На каждом уровне между управляющей и управляемой системами возникают вертикальные и горизонтальные связи. Условие действенности такого механизма объективный анализ

²¹ Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М., ИНФРА-М, 2018. 284 с.

работы всех звеньев Учреждения, гласность, информированность о результатах всех участников рабочего процесса.

В структуре МКП ГСТК выделяется несколько основных подразделений в соответствии с направлениями деятельности.

1) Подразделение ритуальные услуги. Направление деятельности: реализация ритуальных услуг, продукции, товаров ритуального назначения. Производство ритуальной продукции и товаров народного потребления ритуального назначения.

2) Подразделение по ремонту и содержанию дорог. Основные виды деятельности подразделения:

- осуществление ремонтных работ, а также содержание автомобильных дорог местного значения в границах городского округа;

- содержание улично-дорожной сети, искусственных сооружений, путепроводов;

- текущий ремонт, капитальный ремонт, строительство и реконструкция всех типов и видов дорог, тротуаров;

- выполнение работ по очистке, ремонту инженерной системы ливневой канализации;

- изготовление, монтаж и установка ограждений дорожных, мостовых, удерживающих, ограничивающих и иных.

3) Подразделение по эксплуатации и содержанию сетей наружного освещения и пассажирского транспорта. Основным видом деятельности подразделения является эксплуатация муниципальных объектов наружного освещения города Благовещенска и населенных пунктов в границах городского округа.

4) Подразделение по содержанию средств регулирования и элементов безопасности дорожного движения. Основное направление деятельности предприятия – содержание средств регулирования дорожного движения.

5) Торговые центры – оказание услуг по предоставлению торговых мест.

6) Подразделение санитарной очистки и озеленения (таблица 5).

Основными технологиями, используемыми в деятельности МКП ГСТК

является:

- система документооборота – электронная, бумажная, не специализированная;
- программа «1С: Предприятие»;
- интернет;

В данной структуре управления нет тесной связи между отдельными организационными звеньями (дивизиями), контроль за осуществлением управленческих решений несет формализованный характер. Для повышения качества системы управления требуется отлаженный механизм принятия управленческих решений на основе качественного анализа результатов деятельности предприятия, системы контроля выполнения принятых решений и результатов управленческого планирования необходимо совершенствование системы управления предприятием.

2.2 Анализ внешней среды МКП ГСТК Благовещенск

Для выявления отрицательных факторов, мешающих развитию предприятия и возможностей, которые можно использовать для совершенствования деятельности МКП «ГСТК города Благовещенска» необходимо проведение качественного анализа внутренней и внешней среды функционирования предприятия.

Анализ внутренней и внешней среды деятельности предприятия целесообразно начать с внешнего окружения и анализа внешних сил, оказывающих воздействие на него (таблица 9).

Таблица 9 – PEST-анализ МКП ГСТК города Благовещенска

Описание фактора	Характеристика влияния фактора	Влияние фактора	Оценка	Оценка с поправкой на вес
1	2	3	4	5
Политические факторы				
1 Место деятельности – областной центр	сильная	3	1	3
2 Контролируется законодательной базой	нейтральная	3	1	3
3 Общегосударственный акцент регионального развития на социальную сферу	сильная	1	3	3
Экономические факторы				
1 Один из самых низких в РФ уровень жизни населения	нейтральная	2	2	4
2 Относительно стабильный курс валют	сильная	2	5	10

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
3 Низкая инвестиционная привлекательность города	слабая	3	3	9
4 Отрицательная динамика доходной части бюджета	нейтральная	1	4	4
5 Все средства производства компании в соответствии с законодательством РФ, принадлежат муниципалитету	слабая	2	5	10
Социально-культурные факторы				
1 Высокий уровень трудовой миграции	слабая	1	2	2
2 Отрицательная динамика численности населения города Благовещенска	слабая	1	2	2
3 Наличие высших образовательных учреждений	нейтральная	1	3	3
4 В регионе проживают несколько национальностей, которые хорошо контактируют между собой	слабая	1	2	2
Технологические факторы				
1 Хорошо развитая железнодорожная инфраструктура региона	сильная	3	1	3
2 Низкий уровень инновационного развития	слабая	2	3	6
3 Слабо развитая транспортная инфраструктура региона	слабая	3	3	9

Таким образом, в матрице представлены основные факторы, оказывающие влияние на предприятие в внешней стороны. Наибольшее влияние оказывают экономические факторы, в большей степени это влияние отрицательное, так же как и влияние технологического фактора, который сдерживает развитие рынка услуг компаний относящихся к сфере ЖКУ и ЖКХ.

Что бы оценить общее влияние факторов сведем полученные результаты в таблицу 10.

При анализе конкурентоспособности МКП ГСТК города Благовещенска, необходимо выделять две группы факторов, которые существенно влияют на положение компании на рынке²²:

- к внешним факторам необходимо отнести те факторы, проявление которых практически не зависит от деятельности государственного казенного предприятия;

- ко внутренним факторам необходимо отнести факторы, которые определяются руководством компании (деятельность структурных подразделений,

²² Аксенов, П.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности объектов жилищно-коммунального комплекса // Экономическая наука современной России, 2019. № 1. С.135-140.

распределение обязанностей между отделами, каналы коммуникации между ними и каналы коммуникации с потенциальными клиентами и заказчиками).

Таблица 10 – Матрица PEST-анализа МКП «ГСТК города Благовещенска»

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
1 Место деятельности – областной центр	3	1 Уровень жизни и средний уровень доходов населения один из самых низких в РФ.	4
2 Контролируется законодательной базой	3	2 Относительно стабильный курс валют по отношению к рублю	10
3 Общегосударственный акцент регионального развития на социальную сферу	3	3 Низкая инвестиционная привлекательность города	9
		4 Отрицательная динамика доходной части бюджета	4
Итого	9	5 Отсутствие крупных предприятий	10
		Итого	37
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
1 Высокий уровень трудовой миграции	4	1 Развитая жд инфраструктура	3
2 Отрицательная динамика численности населения	2	2 Низкий уровень инновационного развития	6
3 Наличие высших образовательных учреждений	3	3 Слабо развитая транспортная инфраструктура	9
4 Национальный фактор населения	2	Итого	18
Итого	11		

Основными конкурентами МКП ГСТК города Благовещенска являются компании, предоставляющие ритуальные, градостроительные и коммунальные услуги, т.к. МКП ГСТК работает во всех направлениях деятельности. Для оценки конкурентоспособности возьмем обобщенные показатели коммерческих организаций города, которые работают в данных направлениях деятельности (таблица 11).

Для оценки конкурентных преимуществ компании приглашены эксперты из руководства компании:

- генеральный директор;
- главный бухгалтер;
- начальник планово-экономического отдела.

Таблица 11 – Оценка конкурентной среды предприятия МКП ГСТК города Благовещенска

Показатели	Ритуальные услуги				МКП ГСТК				Управляющие компании			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент	5	4	4	4,3	4	4	5	4,3	3	3	4	3,3
Цена	3	2	2	2,3	4	5	4	4,3	2	2	2	2,0
Внешний вид товаров	5	4	4	4,3	4	4	4	4,0	3	2	3	2,7
Качество	5	4	5	4,7	3	4	4	3,7	3	2	2	2,3
Сервис	5	5	4	4,7	4	4	5	4,3	2	3	2	2,3
Месторасположение	3	4	4	3,7	4	3	4	3,7	3	3	3	3,0
Реклама	4	3	5	4,0	2	2	1	1,7	2	2	1	1,7

Построим радиальную диаграмму на основании данных и определим, какой из предприятий конкурентоспособен (рисунок 3).

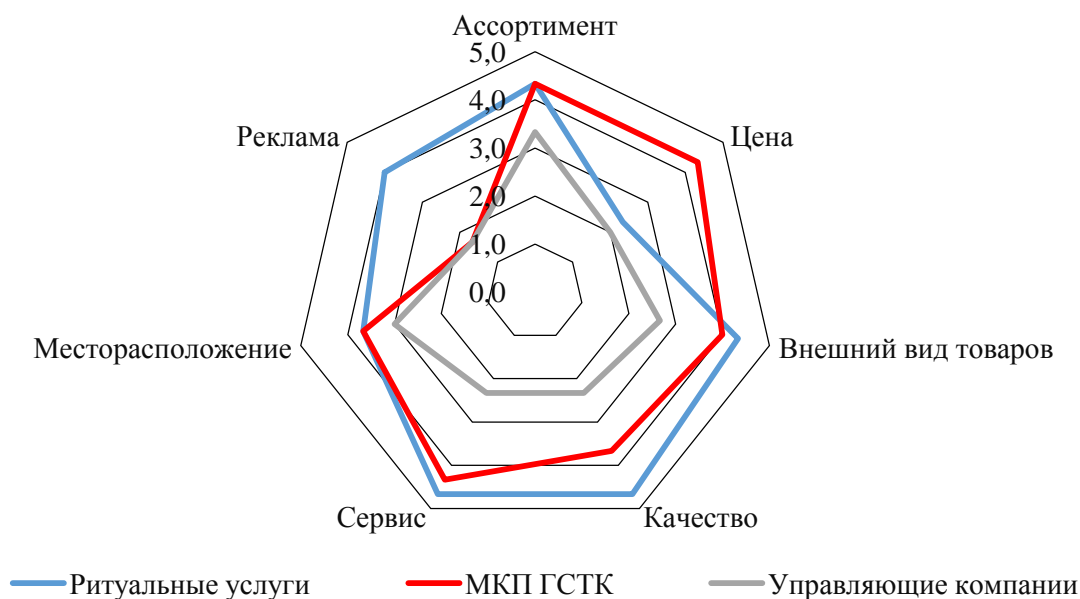


Рисунок 3 – Конкурентоспособность МКП ГСТК города Благовещенска

Конкурентным преимуществом МКП ГСТК города Благовещенска является удобное расположение в центре города, широкий ассортимент услуг, цены ниже конкурентов. Основные конкуренты исследуемого предприятия имеют преимущества по таким критериям как реклама продукции. Предприятие про-

игрывает коммерческим организациям в качестве оказания услуг внешнем виде большей части полученного результата, и наличие интенсивной рекламной деятельности.

Обращаясь к организационной структуре государственного казенного предприятия МКП «ГСТК города Благовещенска», необходимо отметить, что среди подразделений и отделов отсутствует специалист по маркетингу, поэтому не ясно кто именно в рамках данного предприятия занимается вопросами, связанными с позиционированием на рынке и разработкой маркетинговой стратегии²³.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что МКП «ГСТК города Благовещенска» обладает явными конкурентными преимуществами только в ценовой политике, следовательно, основным залогом успеха предприятия на рынке является высокий уровень эффективности и качества. Это лишний раз подчеркивает необходимость, внедрения эффективной модели управления предприятием, и формирования единой маркетинговой стратегии, согласно которой и будет позиционироваться предприятие на рынке предоставления услуг.

Важнейшим условием успешного осуществления стратегии развития рынке является эффективная реклама и средств стимулирования сбыта услуг муниципального казенного предприятия. Данную рекламную деятельность в МКП «ГСТК города Благовещенска» целесообразно проводить путем совершенствования и продвижения интернет-сайта компании.

Одним из факторов, которые положительно влияют на конкурентоспособность МКП «ГСТК города Благовещенска» является его правовой статус²⁴. Статус государственного казенного предприятия формирует у клиента из частного сектора степень уверенности в благонадежности предприятия, которые позволяют в полной мере повысить качество предоставляемых услуг и увеличить срок эксплуатации зданий и конструкторских сооружений, находящихся

²³ Иншакова, А.О. Правовой режим имущества унитарного предприятия: лекция. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2020. 20 с.

²⁴ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2019) // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

на балансе г. Благовещенска. Поэтому можно отметить, что данный аспект функционирования предприятия можно отнести к одному из факторов его преимушества в стратегии позиционирования.

Зная свои сильные стороны, маркетинговые сообщения будут более точными. Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблице 13 представлены основные возможности организации.

Таблица 13 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Освоение новых рынков	Выпуск новой продукции / услуг; Заинтересованность людей в работе в организации	Модернизация производственной деятельности
Средняя	Повышение уровня охвата рынка	Повышение доходов от коммерческой деятельности	Обновление основных фондов
Низкая	Систематизация сбора информации для анализа рынка	Повышение размера государственного задания	Формирование собственного бренда

Наибольшие положительные результаты компании принесут сочетания таких возможностей, как повышение доходов от коммерческой деятельности за счет освоения новых рынков. Для реализации возможностей необходимо совершенствование сбытовой стратегии. В таблице 14 представлена матрица угроз.

Таблица 14 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая		Стремительно растущий уровень конкуренции	Рост себестоимости	
Средняя	Банкротство		Разрозненность отделов	
Низкая		Инфляция	Снижение спроса	Нестабильность экономики страны

Основной угрозой для компании является стремительно растущий уро-

вень конкуренции, который может привести к банкротству.

Рассмотрим внутренние силы, которые оказывают влияние на положение предприятия на рынке.

2.3 Анализ внутренней среды МКП ГСТК Благовещенск

Штатная численность работников в МКП «ГСТК г. Благовещенск» определена в зависимости от объёма выполняемых функций и от средств, выделяемых на финансирование деятельности учреждения (таблица 7).

Таблица 7 – Состав и структура кадрового состава МКП «ГСТК г. Благовещенск»

Категория персонала	Численность, чел.			Структура рабочей силы, %		
	2018 г	2019 г.	2020 г.	2018 г	2019 г.	2020 г.
Численность всего	812	792	789	100	100	100
Руководитель	17	17	16	2,1	2,1	2,0
Специалист	34	34	32	4,2	4,3	4,1
Служащий	21	21	21	2,6	2,7	2,7
Основные рабочие	740	720	720	91,1	90,9	91,3

Численность работающих в МКП «ГСТК г. Благовещенск» на 2020 г. составляет 789 человек. 91,1 % численности работающих в МКП «ГСТК г. Благовещенск» составляют рабочие.

По итогу, на 31.12.2020 года:

- высшее руководство составляет 2,0 %;
- служащие аппарата управления – 21 – 2,7 % штатных единиц;
- работников, осуществляющих непосредственно созданием услуг и проведением работ – 720 чел.

Среднегодовая численность работников МКП «ГСТК» в 2020 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 77 чел. (на 10,8 %).

Уровень квалификации персонала, определяется прежде всего уровнем специализации и наличием образования. Анализ уровня образованности приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Уровень образования персонала МКП «ГСТК г. Благовещенск»

Уровень менеджмента	Численность персонала с образованием, чел					Удельный вес, %				
	Среднее	СПО		ВО		Ученая степень	СПО		ВО	
		Профильное	Не профильное	Профильное	Не профильное		Профильное	Не профильное	Профильное	Не профильное
Высший	72	-	-	39	33	1	-	-	5	4
Средний	34	-	21	11	2	-	-	3	1	0
Низовой	683	284	344	1	-	-	36	44	0	-
Итого	789	284	344	51	35	1	36	47	6	4

Таким образом, можно сделать вывод, что степень образованности административного персонала на среднем уровне, общий уровень образованности работников ниже среднего. Есть специалисты, имеющие высшее образование – 72 сотрудника, и даже ученую степень – 1 (Руководитель организации).

На руководящих постах все сотрудники имеют высшее образование. Наибольшее беспокойство вызывает тот факт, что больший процент работников имеют не профильное образование.

Для муниципальных образований – учредителей казенных предприятий, главным результатом их эффективного функционирования является выполнение муниципального задания, для самих организаций, расширение коммерческой деятельности и получение максимального дохода от нее²⁵. Динамика основных экономических показателей деятельности МКП «ГСТК» представлена в таблице 15.

В 2018 году убыток от продаж МКП «ГСТК» составил 451453 тыс. руб., в 2019-2020 годы получен убыток от продаж в сумме 453110 тыс. руб. и 457012 тыс. руб. соответственно, на это повлияло увеличение валового убытка, коммерческих расходов на 43,2 %.

Выручка МКП «ГСТК» в 2020 году уменьшилась на 18,1 %, себестоимость продаж уменьшилась на 7,6 %, Преобладание темпов роста себестоимо-

²⁵ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2018) [текст] // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

сти продаж над выручкой от реализации услуг привело к росту убытка на 1 %. В 2018-2020 годы предприятием МКП «ГСТК» регистрировалась чистая прибыль в размере 1808, 31870 и 8478 тыс. руб. соответственно, ее увеличение за три года составило 4,7 раза. Динамика прибыли не носит устойчивого характера, но тенденция роста по отношению к 2018 году сохраняется.

Таблица 15 – Основные экономические показатели деятельности МКП «ГСТК» за период 2018 - 2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение	
				Абсолютное (+,-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. рублей	366914	322152	300332	-66582	81,9
Себестоимость продаж, тыс. рублей	815928	772549	753850	-62078	92,4
Валовая прибыль, тыс. рублей	-449013	-450397	-453518	-4505	101,0
Коммерческие расходы, тыс. рублей	2440	2713	3494	1054	143,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. рублей	-451453	-453110	-457012	-5559	101,2
Чистая прибыль, тыс. рублей	1808	31870	8478	6670	в 4,7 раз
Величина валюты баланса, тыс. рублей	772285	499983	530276	-242009	68,7
Стоимость основных средств, тыс. рублей	512029	248796	242900	-269129	47,4
Стоимость оборотных средств, тыс. рублей	257360	248538	284903	27543	110,7
Среднегодовая численность работников, чел.	712	753	789	77	110,8
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-123,0	-140,7	-152,2	-29,1	123,7

Увеличение прибыли произошло за счет увеличения объема дохода от коммерческой деятельности. На своевременное поступление субсидий, как уже указывалось выше, рассчитывать не приходится, так как они поступают частями, с большим запозданием за уже выполненные работы.

Как такового «освоения» бюджетных средств не происходит, предприятие вкладывает доходы от коммерческой деятельности в производство работ по муниципальному заказу, затем несвоевременными и нерегулярными поступлениями из муниципального бюджета в виде субсидий покрывает убытки. Более того, в соответствии с существующим законодательством, предприятие отчисляет в муниципальный бюджет 25 % от доходов от коммерческой деятельности²⁶.

²⁶ Андреев, В.К. Об автономных учреждениях // Российская юстиция. 2017. № 2. С. 211.

Для наглядности представим показатели доходов организации за 2018 - 2020 годы на рисунке 4.

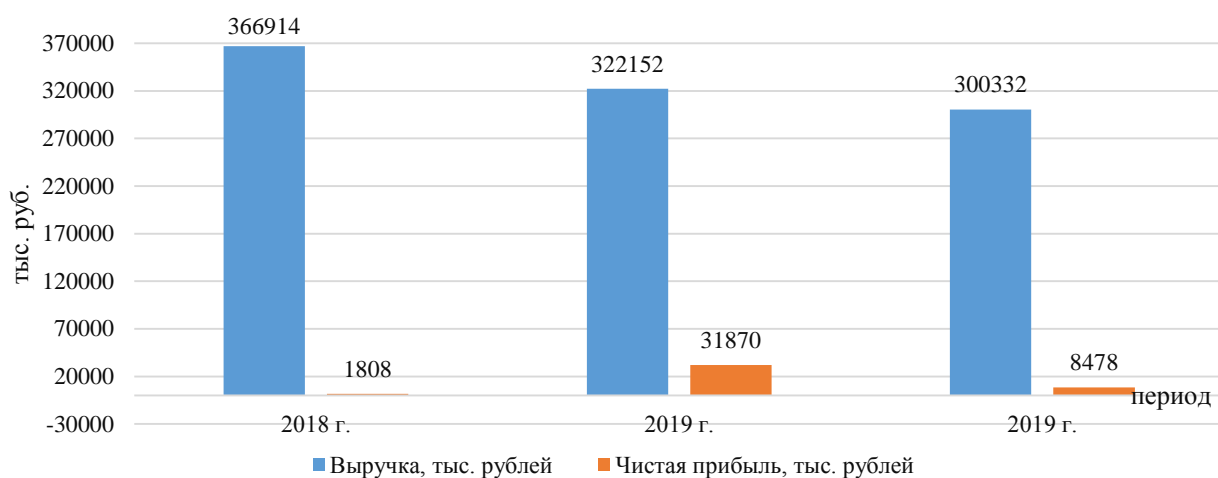


Рисунок 4 – Показатели динамики доходов МКП «ГСТК»

Динамика финансовых результатов компании за исследуемый период – отрицательная. Выручка за период 2018 – 2020 гг. снизилась на 8,1 % (66,6 млн. руб.), при этом наблюдается повышение чистой прибыли в 2019 году, которое обусловлено увеличением тарифов на услуги по вывозу отходов. В 2020 году выполнение данной услуги передано другой компании, и доходы предприятия вновь резко снижаются.

Таблица 16 – Анализ ассортимента МКП «ГСТК г. Благовещенск»

Ассортимент	Характеристика
Широта	Предприятие выполняет весь спектр услуг, относящийся к градостроительным и градообразующим работам, предоставляет услуги ЖКХ
Глубина	В ассортименте предприятия присутствуют услуги различного качества и стоимости.
Насыщенность	Ассортимент насыщен и клиентоориентирован, присутствуют различные модификации, в линейке каждой группы работ/услуг. Услуги выполняются как в рамках муниципального заказа, так и на коммерческой основе, по желанию коммерческого заказчика работы/услуги могут быть дополнены, повышен уровень сложности работ
Гармоничность	Ассортимент является гармоничным, т.к. предприятие предлагает близкие по назначению, удовлетворяемой потребности работы/услуги
Обновляемость	Медленно обновляемый. Новые виды работ/услуг в отрасли появляются редко

В силу обширности ассортиментных позиций и разнообразия сфер дея-

тельности математически проанализировать ассортимент по глубине, широте и насыщенности затруднительно, следовательно, стоит произвести оценку аналитическим образом. Итак, проанализировав ассортимент МКП ГСТК города Благовещенска, можно сделать вывод, что ассортимент предприятия насыщен и клиентоориентирован, при обращении клиента в компанию, он может получить весь спектр услуг, предлагаемый данной отраслью, и не возникнет необходимости обращения в другие компании. Единственным недостатком является медленная сновляемость ассортимента, характерная для данной отрасли.

Структуру доходов составляют доходы от коммерческой деятельности и субсидии из средств муниципального бюджета. Субсидии несут, имеют целевое назначение. Размер субсидии определяется в соответствии со сметой расходов, рассчитанной в соответствии с объемом муниципального задания. В таблицах 12 и 13 представлена структура доходов предприятия. В таблице 12 – динамика структуры общих показателей, в таблице 17 – динамика структуры финансовых поступлений (субсидий) из муниципального бюджета.

Таблица 17 – Динамика структуры денежных поступлений в МКП «ГСТК города Благовещенска» за период 2018 - 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Структура денежных поступлений, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Доходы от коммерческой деятельности	366 914	322 152	300 332	31,02	29,43	28,49
Субсидии на выполнение муниципального задания	815928	772549	753850	68,98	70,57	71,51
Итого	1182842	1094701	1182842	100	100	100

Как видим, величина субсидийных поступлений равна себестоимости выполненных работ. Субсидийные поступления не считаются доходами предприятия, т.к. компенсируют себестоимость выполненных работ / услуг, согласно абзацу 6 пункта 1 статьи 346.17 НК РФ, отражаются в составе доходов пропорционально расходам, фактически осуществлённым за счёт этого источника.

Субсидии представляют собой средства, представляющиеся казенному предприятию города Благовещенск на безвозмездной и безвозвратной основе на возмещение затрат, связанных с выполнением заказа по содержанию и ремонту

улично-дорожной сети города Благовещенск. Главным распорядителем субсидий является управление коммунального хозяйства администрации города Благовещенск. Структура денежных поступлений на выполнение муниципального задания представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Динамика объема субсидий за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя 2020/2018 гг	
	2018	2019	2020	Абсолютный прирост, тыс.руб.	Темп роста, %
Предоставление торговых мест в торговых комплексах	89204	77512	102103	12899	114,46
Наружное освещение	302415	154201	218503	-83912	72,25
Ремонт и содержание дорог	205102	331246	164213	-40889	80,06
Санитарная очистка и озеленение	96335	38512	89604		
Содержание средств регулирования безопасности движения	84556	94873	25226	-59330	29,83
Ритуальные услуги	38316	76205	154201	115885	402,45
Итого	815928	772549	753850	-62078	92,39

Перечисление субсидии осуществляется на расчетный счет организации № 40702810600000078919, открытый в ПАО «Азиатско-тихоокеанский банк».

Из приставленных показателей можно сделать вывод, что объем муниципального задания ежегодно снижается, что может охарактеризовать с негативной стороны управление финансовыми ресурсами администрацией города Благовещенска. Наибольшее снижение произошло по статье «содержание средств регулирования безопасности движения» - 70,17 %. Следует заметить, что муниципальное задание организацией выполнено в полном объеме (на 100 %).

Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, могут быть использованы на приобретение оборудования.

Управление финансами МКП «ГСТК» осуществляется заместителем директора по финансовым вопросам. Все операции, проводимые учреждением, должны оформляться оправдательными документами, на основании которых ведется учет.

Всего расходы МКП «ГСТК» не включающие в себя расходы, на произ-

водственные затраты и материалы составили в 2020 году 41 486,8 тыс. руб. За весь период затраты снизились на 89,04 %, что связано с отсутствием обновления основных фондов, снижением стоимости запасов и снижением объема производства (таблица 19).

Таблица 19 – Расходы МКП «ГСТК» в 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение 2020 г. к 2018 г.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Темп роста, %
Оплата труда	16208	15252,3	14626,8	-1581,2	90,24
Услуги связи	32	34	3	-29	9,38
Транспортные услуги	19	11	12	-7	63,16
Увеличение стоимости основных средств	302029	-263233	-5896	-307925	-1,95
Увеличение стоимости материальных запасов	-14208	-43379	-18699	-4491	131,61
Прочие расходы	66969	25592	47322	-19647	70,66
Коммерческие расходы	2440	2713	3494	1054	143,20
Проценты к уплате	104	24	16	-88	15,38
Налог на прибыль	4914	10205	608	-4306	12,37
Итого расходов	378 507	-252781	41486,8	-337020,2	10,96

Наибольшую часть расходов компании составляет оплата труда работников и «прочие расходы». По данной статье проходят расходы предприятия, при осуществлении коммерческой деятельности.

Затраты на оплату труда работников предприятия имеют отрицательную динамику, что связано с экономическим кризисом и снижением объемов работ.

Деятельность организации основана на выполнении муниципального задания. Все расходы по выполнению муниципального задания финансируются из средств муниципального бюджета. Работы и услуги, производимые на коммерческой основе, формируют финансовый результат – чистую прибыль предприятия²⁷. Проанализировав данные выручки и чистой прибыли организации, можно определить рентабельность ее деятельность (таблица 20).

²⁷ Бахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. М.: ИКФ Омега-Л; Высш.шк., 2018. 528 с.

Таблица 20 – Динамика показателей рентабельности МКП «ГСТК города Благовещенска» за период 2018 – 2020 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	коп.	± %
Рентабельность продаж	-123	-140,7	-152,2	-29,2	-23,74
Рентабельность продаж по величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов	3,5	13,5	3,1	-0,4	-11,7
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,5	9,9	2,8	2,3	+5,7 раза
Справочно:					
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	-55,2	-58,4	-60,3	-5,1	-9,24
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф.	124,9	1815,7	586,9	462	+4,7 раза

Снижение рентабельности наблюдается по всем показателям. Наибольшее снижение наблюдается по строке «Рентабельность продаж по чистой прибыли» - в 5,7 раз. При этом предприятие является платёжеспособным. Коэффициент покрытия процентов к уплате за анализируемый период возрос в 4,7 раз.

2.4 Анализ стратегического управления в МКП ГСТК Благовещенск

Миссия компании МКП ГСТК – удовлетворение потребностей населения в работах / услугах по благоустройству города, совершенствованию его внешнего вида. Создание благоприятной среды для жизни жителей города Благовещенска (рисунок 5).

Для предприятия, стратегия которого не определена, разработка стратегии управления организацией начинается с определения основной миссии, целей и задач.

Компания не имеет выхода на другие рынки или регионы, что обусловлено ее привязкой к муниципальному управлению. В связи с этим компания реализует стратегию дифференциации. Данная стратегия лучше всего работает на тех рынках, где:

- существует много способов изменения товаров / услуг, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность;
- потребности покупателей и/или способы использования продукта раз-

личны;

- небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.



Рисунок 5 – Миссия, цели, задачи МКП ГСТК Благовещенск

Как правило, дифференциация обеспечивает более длительное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Такие отличительные характеристики осознаются покупателями и имеют ценность, более того, навыки и опыт, требуемые для производства этих характеристик, трудно скопировать конкурентами и использовать с выгодой для себя.

Способы придания товару отличительных потребительских свойств:

- снижение затрат потребителей на использование товара;

- увеличение эффективности использования товара потребителем;
- придание потребительских свойств, обеспечивающих нематериальное преимущество;
- создание дополнительной потребительской ценности за счет конкурентных возможностей, которых нет, и не может быть у конкурентов.

Недостатки стратегии:

- нет гарантии, что дифференциация принесет конкурентное преимущество;
- возможно быстрое копирование удачных отличительных признаков.

Для того, чтобы обобщить полученные результаты проведем анализ возможностей и угроз организации (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ для МКП ГСТК г. Благовещенск

		Слабые стороны	Сильные стороны
1		2	3
		1. Несвоевременное поступление дотаций для оплаты работ по муниципальному заказу; 2. Высокая доля низкоквалифицированных работников 3. Высокая степень износа оборудования. 4. Рост краткосрочных обязательств. 5. Убыток от основных видов деятельности. 6. Слаборазвитая системы сбора и анализа информации о рынке. 7. Отсутствие рекламной программы.	1. Поддержка со стороны МО; 2. Стабильное поступление муниципального заказа; 3. Контроль доходов от муниципальной собственности, возможность использования ее в коммерческих целях; 4.
Возможности	1. Рост емкости рынка за счет интеграционных процессов; 2. Государственная поддержка. 3. Снижения уровня налоговой нагрузки. 4. Появление нового наиболее дешевого сырья. 5. Повышение спроса на продукцию. 6. Совершенствование маркетинговой политики.	1. Наступательная маркетинговая политика позволит систематизировать сбор и анализ рыночной информации, а также усовершенствовать рекламную кампанию; 2. Освоение новых рынков услуг позволит в некоторой степени увеличить средний уровень цен, на поставляемую продукцию/работы/услуги за счет повышения качества и предоставления дополнительных услуг	Развитие технологий и расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет появления новых технологий. 2. Повышение доли дохода от коммерческой деятельности за счет увеличения доли рынка предоставляемых услуг населению.
	1. Увеличение конкуренции со стороны ИП ООО; 2. Отсутствие финансирования или задержки в финансировании со стороны МО; 3. Изменение законодательства;	1. Возможность применения стратегии сокращения по затратам. 2. Необходимость применения стратегии долгосрочного финансового капитала.	1. Высокое качество выпускаемой продукции позволяет быть в более выигрышном положении перед конкурентами.

1	2	3	1
Угрозы	4. Нестабильная экономическая ситуация. 5. Усиление финансового кризиса. 6. Высокий уровень инфляции. 7. Снижение платежеспособности потребителей. 8. Возрастание воздействия сил со стороны покупателей и поставщиков.		

Из полученных результатов и принимая во внимание весь проведенный анализ:

1) Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности потребителей об уникальных особенностях товаров и услуг компании.

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

3) Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.

4) Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

5) Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара.

Выводы по проведенному анализу:

В связи с тем, что выполнение муниципального задания является необходимым условием функционирования предприятия, но при этом поступление субсидий для его выполнения происходит на нерегулярной основе, предприятию необходимо разработать ряд мер для повышения доли дохода от коммерческой деятельности.

Для реализации задачи у предприятия имеется ряд возможностей:

- обновление основных фондов;
- повышение стоимости услуг за счет повышения их качества и предложения потребителям пакета дополнительных услуг;
- освоение новых рынков товаров и услуг.

Таким образом, на данный момент компания не определяет стратегию своего развития: маркетинговые исследования не ведутся, ценовая политика основывается на установленных муниципальных тарифах, обновление товарного ассортимента не происходит.

Самым большим недостатком в деятельности компании является разобщенность ее отделов, отсутствие строгой централизации управления и распоряжения материальными ресурсами. Начать формирование новой стратегии следует именно с самого принципа управления организацией.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА В МКП ГСТК БЛАГОВЕЩЕНСК

3.1 Выбор и обоснование стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск

Рекомендации по совершенствованию деятельности муниципального казенного предприятия МКП ГСТК должны основываться, в первую очередь, на комплексном анализе всех факторов, которые в совокупности формируют специфику функционирования предприятия. В данный момент организация реализует стратегию роста. В ходе ее реализации присутствуют достоинства и недостатки. Существует ряд типов стратегий роста: стратегия проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития товара (таблица 21).

Таблица 21 – Характеристика альтернативных стратегий роста для МКП ГСТК

Показатели	Характеристика альтернативных стратегий		
	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития товара	Стратегия развития рынка
Направление	Стратегия предполагает создание новых видов продуктов на основе имеющегося ассортимента и не предполагает создание принципиально нового продукта	Стратегия предполагает внедрение принципиально нового продукта, существенно отличающегося от имеющегося ассортимента	Является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару
Цель	Расширение ассортимента	Выход на новые рынки	Расширение доли рынка
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - расширение имеющейся линейки продуктов; - увеличение клиентской базы; - увеличение финансовых результатов; - повышение конкурентоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление позиции в отрасли; - внедрение дополнительного вида деятельности; - увеличение прибыли; - повышение конкурентоспособности; 	<ul style="list-style-type: none"> - укрепление позиции в глазах определенной группы потребителей; - расширение перечня услуг в рамках работы с определенной группой потребителей; - увеличение финансовых результатов; - повышение конкурентоспособности;
Результаты	Достижение высокого уровня спроса потребителей разных групп на услуги организации	Завоевание новых рынков сбыта услуг	Укрепление коммерческих отношений с определенной группой потребителей

Стратегия проникновения на рынок относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является

быстрорастущим и еще не насыщен²⁸. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.

Стратегия проникновения на рынок относится к высокочувствительным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен). Стратегия проникновения на рынок не подходит для МКП ГСМК Благовещенск по нескольким факторам:

- рынок города Благовещенск насыщен товарами и услугами аналогами, которые предлагают коммерческие организации;

- компания работает сразу по нескольким направлениям и ей сложно оставаться в одной экономической товарной нише, т.к. объем выполняемых работ и оказываемых услуг определяется муниципальным правительством города Благовещенска;

- реклама услуг / работ сразу в нескольких направлениях затратна по стоимости, не подходит для ограниченного бюджета данной организации;

- организация давно зарекомендовала себя на рынке.

Стратегия развития товара предполагает создание принципиально новых продуктов, в целях завоевания новых рынков сбыта²⁹. Данная стратегия не подходит для предприятия, т.к. список предлагаемых компанией услуг определяется администрацией муниципального образования – города Благовещенска. Разработка новых продуктов и услуг может быть ограничена бюджетом компании. Еще одним препятствием для формирования новых услуг является фиксированная стоимость. Как коммерческие работы / услуги предприятия, так и выполняемые по муниципальному заданию производятся по фиксированным тарифам, утверждаемыми в администрации города Благовещенска специальным

²⁸ Кнышова, Е.Н. Маркетинг: Учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИН-ФРА-М, 2020. 282 с.

²⁹ Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2018. 375 с.

распоряжением главы администрации.

При разработке новых услуг их себестоимость может оказаться выше стоимости реализации.

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом³⁰.

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей³¹. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

Компания МКП ГСТК имеет возможность увеличить объемы производимых работ / услуг. Имеет возможность выхода на региональный рынок, выполнять выездные работы в пределах области благодаря доступности сети интернет и т.д.

В данный момент компания может предложить комплексную подготовку ландшафта и озеленения территории различных зон отдыха, гостиниц, частных детских садов и т.д. Для реализации данной услуги необходимо задействовать несколько звеньев предприятия: дорожный подразделение по ремонту и содержанию дорог для формирования подъездных дорожек и внутреннего двора, изгороди и т.д.; подразделение по эксплуатации и содержанию сетей наружного освещения – для установки освещения; подразделение по санитарной очистке и озеленению – для разработки проекта по озеленению участка и предоставления необходимых растений, цветов.

Препятствием в реализации данного стратегического решения является

³⁰ Максимова, И. Оценка эффективности акции стимулирования продаж // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 1. С. 45.

³¹ Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация. М.: Едиториал УРСС, 2019. 292 с.

разрозненность подразделений организации, которые не формируют комплексные заказы, а только принимают заказы на производство работ в рамках их области ответственности. Для формирования заявки от заказчика требуется личное присутствие в отделе заявок каждого из подразделений (у каждого свой отдел заявок).

В целях окончательного выбора стратегии МКП ГСТК г. Благовещенк, проведена оценка альтернативных стратегий на основе критериев, представленных в таблице 22. Оценка проведена с использованием метода взвешенных критериев, в данном случае использована десятибалльная шкала (большее значение присужденного балла определяет большую необходимость реализации стратегии на основе рассматриваемого критерия).

Согласно представленным результатам оценки альтернативных стратегий роста МКП ГСТК г. Благовещенк, оптимальной стратегией для организации, является стратегия развития рынка. Выбор данной стратегии обусловлен возможностью расширения клиентской базы и повышения уровня конкурентоспособности.

Таблица 22 – Экспертная оценка альтернативных стратегий роста МКП ГСТК г. Благовещенк

Критерии оценки	Вес (доля)	Стратегия проникновения на рынок		Стратегия развития новых товаров		Стратегия развития рынка	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Влияние на клиентскую базу	0,18	7	1,26	8	1,44	7	1,26
Влияние по показателю прибыли	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Влияние на уровень конкурентоспособности организации	0,20	6	1,2	8	1,6	7	1,4
Финансовые затраты	0,12	7	0,84	4	0,48	8	0,96
Затраты труда	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Длительность реализации стратегии	0,10	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Влияние на имеющуюся стратегию организации	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Итого	1,00	49	6,95	46	6,92	53	7,47

Реализация стратегии развития рынка может быть представлена меропри-

иятиями по разработке программы выхода на рынок области и Дальнего Востока в целом за счет повышения осведомленности потребителей о возможностях компании. Реализация стратегии развития рынка может быть осуществлена за счет модернизации сайта компании, т.е. с минимальными издержками. У компании есть возможность запуска проекта социальной рекламы, которая осуществляется бесплатно в пределах муниципального образования.

В настоящее время, государственные (муниципальные) учреждения оказывают не только бесплатные услуги, в рамках государственного (муниципального) задания, но и также осуществляют оказание услуг на коммерческой основе, что определяет интерес МКП ГСТК к развитию деятельности. Как уже было приведено выше, развитие компании в части обновления основных фондов может быть произведено только за счет средств, полученных от коммерческой деятельности³². Свои доходы компания может использовать только на развитие предприятия. Таким образом, развитие коммерческой деятельности будет способствовать повышению уровня доходов работников компании, уровня их социальной защищенности, созданию новых рабочих мест за счет увеличения объемов коммерческой деятельности и т.д.

3.2 Разработка плана реализации стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск

Для реализации выбранной стратегии развития рынка МКП ГСТК следует наладить контроль за продвижением работ и услуг организации (т.е. отделы компании сильно разобщены и не имеют общего баланса), который будет осуществлен в рамках совершенствования маркетинговых коммуникаций.

Рационализация управленческого учета является одним из способов повышения эффективности использования имеющихся мощностей и ресурсов и достижения намеченных целей. В рамках данного мероприятия в МКП «ГСТК города Благовещенска» планируется перейти от одновременного использования программы 1С Бухгалтерия и программы складского учета «SOUTH» к комплексной программе «1С Бухгалтерия; зарплата и кадры; производство и услу-

³² Морозова, Т.Г. Городское хозяйство: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник Инфра-М, 2018. 361 с.

ги; торговый и складской учет», что позволит сократить вероятность ошибок при дублировании информации вручную.

Улучшение системы контроля за персоналом позволит обеспечить социальную мобильность работников, а также возможность дальнейшего роста их квалификации и профессионализма, гарантирует успешную деятельность как в рамках отдельных подразделений, так и в рамках всего государственного унитарного предприятия МКП «ГСТК города Благовещенска». В данном контексте целесообразно применить мероприятия по мотивации персонала МКП «ГСТК города Благовещенска» путем оптимизации системы оплаты труда. Результат от проведения подобных оптимизационных мероприятий может быть весьма значительным.

На данный момент работу сайта следует признать неудовлетворительной, т.к. некоторые разделы сайта остаются пустыми, переход по ссылкам работает некорректно, следовательно, чрезвычайно затруднен доступ к информации со стороны потенциальных заказчиков и потребителей услуг.

На сайте должны быть размещены все необходимые материалы, которые могут быть нужны потенциальному заказчику для оформления заказа.

Необходимо организовать работу сайта по типу «одного окна». Действующая служба «одного окна» позволяет довольно оперативно оформить все необходимые документы. На сайте должно быть представлено расписание работы «одного окна», при этом необходимо отметить, что мерой, которая бы существенно повысила конкурентоспособность предприятия МКП «ГСТК города Благовещенска» было бы внедрение электронной записи для подачи документов. Данный шаг в полной мере соответствовал бы современным технологиям и качественно выделял муниципальное предприятие МКП «ГСТК города Благовещенска» на фоне других градостроительных предприятий и компаний.

Для создания на сайте МКП ГСТК города Благовещенска службы «одного окна», а также для оптимизации и продвижения сайта имеет смысл прибегнуть к услугам компании «Яндекс», которая будет осуществлять настройку сайта в РСЯ (рекламной сети Яндекса).

В целях реализации предложенной стратегии управления организацией МКП «ГСТК», составлен стратегический план, который представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Стратегический план стратегии развития рынка в МКП «ГСТК»

Цель	Задачи	Мероприятия	Действия	Период реализации	Ответственные лица
Предполагает освоение новых рынков для существующих товаров или услуг и привлечение новой аудитории к товару	Разработка и планирования общих стратегических целей, движение компании в направлении увеличения доходов с учетом основной миссии	- формирование единого центра ответственности;	- разработка нового штатного расписание;	01.2022 – 03.2022 04.2022 – 05.2022 06.2022	Начальник отдела кадров; Заместитель генерального директора;
		- формирование отдела аналитики;	- установка программного обеспечения для централизованного управления доходами и расходами предприятия;		
			- совершенствование		
		Составление календарного графика работ	сайта компании с учетом новой структуры.	07.2022 – 08.2022	Директор планово-экономического отдела Директор планово-экономического отдела Бухгалтер, директор планово-экономического отдела
	Планирование финансовых затрат	- определение перечня работ; - определение временного периода реализации работы; - определение потребности в ресурсах; - планирование расходов на реализацию стратегии, согласно календарному графику; - оценка возможностей финансирования стратегии; - выбор источников финансирования;			
		Документальное оформление стратегии	- формирование стратегического направления развития организации в документальной форме (оформить приказом директора); - доведение положений стратегии до сведений сотрудников организации;	09.2022	Директор планово-экономического отдела; Начальник отдела кадров

Таким образом, период создания стратегии развития рынка организацией МКП «ГСТК»: 01.2022 – 09.2022 г. Непосредственное внедрение стратегии назначено на октябрь 2022 г.

Исходя из выше запланированных мероприятий, рассчитаем все возмож-

ные ресурсы, которые будут затрачены на реализацию данного стратегического решения, а именно³³:

- временные ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- материальные ресурсы;
- финансовые ресурсы.

С точки зрения совершенствования системы контроля в учете наиболее актуальным вопросом в организации внутреннего учета в МКП ГСТК города Благовещенска является необходимость перехода в складском и бухгалтерском учете к использованию совместимых компьютерных программ. Наиболее трудоемким процессом является дублирование данных закупки и расходования сырья и материалов. Для решения этой проблемы предлагается перейти от использования программы 1С Бухгалтерия и программы складского учета «SOUTH» к комплексной программе «Бухгалтерия; Зарплата и кадры; Производство и услуги; Торговый и складской учет».

В поставку входят три компоненты «1С: Предприятия», объединенные в одну программу и работающие с единой конфигурацией. Сохраняя все возможности программ системы, эта конфигурация обеспечивает интегрированное ведение учета: единую систему нормативно-справочной информации, автоматическое отражение торгово-складских операций и расчета зарплаты в бухгалтерском учете, финансовый учет по нескольким юридическим лицам, консолидированный управленческий учет.

Бюджет расходов по этапам реализации стратегии управления организацией МКП «ГСТК» представлен в таблице 24.

В программный продукт также входят отдельные конфигурации, реализующие автоматизацию бухгалтерского и налогового учета (конфигурация «Бухгалтерский учет»), оперативного учета в торговле (конфигурация «Торговля + Склад»), учета в производстве (конфигурация «Производство + Услуги + Бухгалтерия»), расчета заработной платы и кадрового учета (конфигурация

³³ Котлер, Ф. Основы маркетинга. СПб.: Питер, 2019. 287 с.

«Зарплата + Кадры»), а также составления финансовых планов (бюджетов) предприятия (конфигурация «Финансовое планирование»).

Таблица 24 – Бюджет расходов по этапам реализации стратегии развития рынка МКП ГСТК города Благовещенска

Виды расходов	Периоды реализации стратегии					Итого
	01.2022 г. - 03.2022 г.	04.2022 г. - 05.2022 г.	06.2022 г.	07.2022 г. - 08.2022 г.	09.2022 г.	
гарантийное обслуживание по линии ИТС	30	-	12	-	12	54
Оплата труда персонала организации, занятого разработкой и реализацией стратегии, тыс. руб.	225	150	75	150	75	675
Оплата услуг сторонней организации, занятой разработкой и внедрением программного обеспечения, тыс. руб.	150	-	-	-	-	150
Затраты на обучение бухгалтера	-	30	-	-	-	30
Создание системы «одно окно»	-	55	-	-	-	55
Продвижение сайта	-	-	5	5	5	15
Таргетированная реклама Яндекс и РСЯ	-	-	5	5	5	15
Итого расходов, тыс. руб.	405	235	97	160	97	994

В течение 12 месяцев со дня покупки комплекта пользователям обеспечивается гарантийное обслуживание по линии ИТС:

- ежемесячное получение диска ИТС, услуги линии консультаций по телефону и электронной почте;
- получение форм отчетности, новых релизов программ и конфигураций, интернет-поддержка.

В случае приобретения данной программы разовые расходы организации составят 18 тысяч рублей и впоследствии абонентское обслуживание – 12 тысяч рублей ежеквартально, итого 54 тыс. руб. за время реализации стратегии, далее по 66 тыс. руб. в год. Затраты на обучение бухгалтера составят 30 тысяч рублей.

Таким образом, наибольшая величина расходов на реализацию стратегии управления организацией в МКП ГСТК города Благовещенска, приходится на

первый период реализации стратегии: январь 2022 г. – март 2022 г. Величина расходов на реализацию стратегии в указанный период, составит 405 тыс. руб.

Расходы на оплату труда персонала организации, занятого реализацией стратегии, определены в размере 675 тыс. руб. (3 должности со средней заработной платой в 25 тыс. руб.), исходя из общего бюджета организации, определенного руководством МКП ГСТК города Благовещенска.

Оплата услуг сторонней организации, занятой разработкой и установкой программного обеспечения (на базе «1С: предприятие») 150 тыс. руб. (исходя из средних рыночных цен на аналогичные услуги).

Далее необходимо рассчитать эффективность рекламной кампании. Стоимость создания системы «одно окно» на сайте составит 55 тыс. руб., продвижение сайта - 5000 руб. в месяц, реклама на Яндекс-Директ и РСЯ – 5000 руб. в месяц. Итого за год:

$$55000 + 5000 \times 12 + 5000 \times 12 = 55000 + 60000 + 60000 = 175 \text{ тыс. руб.}$$

Общий бюджет реализации стратеги за период внедрения составит 997 тыс. руб. Для компании это существенные вложения. Но ресурсы для данного расширения деятельности существуют.

Согласно бухгалтерской отчетности в 2020 году, размеры чистой нераспределенной прибыли компании от коммерческой деятельности составили 8 478 тыс. руб. Данные средства компания имеет право потратить на улучшение основных фондов, выплату премий работникам предприятия. Следовательно, реализация стратегии будет производиться за счет собственных средств МКП ГСТК города Благовещенска.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии развития рынка в МКП ГСТК Благовещенск

Важной задачей на этапе реализации управленческого решения является четкое распределения задач между сотрудниками. Для данной процедуры приведем пример матрицы распределения ответственности. Матрица является самостоятельным документом и позволяет сбалансировать ответственность меж-

ду участниками процесса³⁴.

Составим матрицу распределения ответственности лиц, причастных к принятию и реализации стратегии развития рынка в виде таблицы 25.

Условные обозначения:

Р - принятие решений;

С - сбор информации;

И – исполнение;

О – ответственный;

К – контроль;

У – участник.

Таблица 25 – Матрица распределения ответственности в период разработки и реализации стратегии развития рынка МКП ГСТК города Благовещенска

Описание задач	Персонал				
	Генеральный директор МКП ГСТК Благовещенск	Начальник планово-экономического отдела	Начальник отдела закупок	Диретор подразделения по санитарной очистке и озеленению	Директор подразделения по ремонту и благоустройству дорог
1	2	3	4	5	6
Разработка финансового плана	РК	СИО	С	У	У
Утверждение ответственных лиц	РИОК	-	С	У	У
Утверждение списка поставщиков программного обеспечения	РКО	У	СО	У	У
Изменение структуры управления	РКО	У	У	КО	КО
Разработка новых инструкций о порядке отчета и взаимодействия отделов	РК	И	У	ОИ	ОИ
Установка нового программного обеспечения	РКО	У	У	У	У
Модернизация сайта	РК	У	О	ОС	ОС
Разработка нового коммерческого предложения	РК	ИО	У	ОС	ОС

³⁴ Мурахтанова, Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг: Учеб. пос. М.: Изд. центр «Академия», 2019. 161 с.

1	2	3	4	5	6
Разработка рекламной компании	РК	У	У	У	У
Контроль реализации мероприятий	РК	-	ОСИ	О	О
Составление отчета	РКО	УСО	ИСО	О	О

Из матрицы распределения ответственности видно, что каждый имеет свою меру ответственности за выполнение определенных задач. Генеральный директор МКП ГСТК г. Благовещенска осуществляет окончательное принятие решений и общий контроль исполнения.

С учетом новой структуры централизованного стратегического управления компанией следует провести аналитику внешней и внутренней среды функционирования компании, сформировать предложение для потребителей, что может быть достигнуто за счет обновления сайта компании, который будет вести отдел аналитики. Вместе с заполнением всех информационных окон и формированием доступного обратного отклика от потребителей (для сбора информации), как уже было сказано выше, планируется запустить таргетированную рекламу в Яндекс директ, что бы потребители знали о новых возможностях³⁵. Минимальная доходность рекламной кампании на Яндексе – 15 %.

Учитывая объем доходов от коммерческой деятельности в 8 478 тыс. руб. за 2020 год, можно рассчитать эффект от рекламной кампании на Яндекс:

$$8\,478 \text{ тыс. руб.} \times 0,15 = 1\,271,7 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит: 1 271,7 тыс. руб.

Рост доходов МКП ГСТК города Благовещенска от повышения доступности сайта составит в среднем на 3 % от годовой выручки 2020 года. Эффект является накопительным и подкреплен действием таргетированной рекламы и адаптированной системы централизованного контроля на предприятии.

В таблице 26 представлены обобщенные данные о эффективности новой

³⁵ Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы. М.: Финпресс, 2019. 416 с.

стратегии управления.

Таблица 26 – Бюджет доходов по этапам реализации стратегии развития рынка МКП «ГСТК»

Виды доходов	Периоды реализации стратегии (месяц 2022 года)									Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Доходы от оказания услуг с учетом роста спроса от таргетированной рекламы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	317,93	317,93	317,93	317,93	1271,70
Рост доходов от повышения доступности сайта	-	-	-	-	-	12,20	12,20	12,20	12,20	48,78
Итого доходов, тыс. руб.	-	-	-	-	-	330,12	330,12	330,12	330,12	1320,48

Таким образом, общая величина доходов от реализации стратегии развития рынка в МКП ГСТК города Б, уже за период реализации стратегии составит 1 320 тыс. руб. Большая часть расходов будет

В последствии, в течении года, в выход на новые рынки, доходы компании от коммерческой деятельности будут расти на сумму накопительного эффекта – 3 % в месяц.

Общая сумма доходов за оставшиеся 3 месяца составит:

$$4878 : 12 = 406,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$406,5 \times 0,03 = 12,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$12,2 \times 3 = 36,6 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на мероприятия по контролю за персоналом отсутствуют, т.к. подразумевают перераспределение на новой основе уже имеющегося фонда стимулирующих выплат.

Бюджет реализации стратегии развития рынка МКП ГСТК города Благовещенска представлен в таблице 27.

Таким образом, увеличение доходов МКП ГСТК города Благовещенска от реализации предложенной стратегии развития рынка, ожидается на 1 316 тыс. руб. с учетом затрат. Рентабельность стратеги при учете размеров вложений составит 76 %.

Таблица 27 – Бюджет стратегии развития рынка МКП ГСТК города Благовещенска

Виды	Периоды реализации стратегии												Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
доходов													
Доходы от оказания услуг с учетом роста спроса, тыс. руб.	-	-	-	-	-	318	318	318	318	318	318	318	2225
Рост доходов от повышения доступности сайта						12,2	12,2	12,2	12,2	12	12	12,2	85
Итого доходов	0	0	0	0	0	330	330	330	330	330	330	330	2311
Итого расходов, тыс. руб.	203	203	117,5	117,5	97	80	80	97	0	0	0	0	994,5
Экономический эффект (прибыль), тыс. руб.	-203	-203	-117,5	-117,5	-97	250,1	250	233	330	330	330	330	1316,2
Экономический эффект (рентабельность), %	-1	-1	-1	-1	-1	0,32	0,32	0,42	0	0	0	0	0,76

Таких результатов предприятие может добиться только при централизованном стратегическом управлении. Как уже излагалось выше, во второй главе, на данный момент предприятие состоит из обособленных подразделений, результат деятельности которых не зависит от общего результата. Контроль над финансированием и использованием бюджетных средств производится по каждому подразделению отдельно руководителем. При централизованном стратегическом управлении предприятие сможет собрать общую аналитику, выделить слабые и сильные стороны компании в целом, рационально распорядиться бюджетом, наконец-то заполнить все пустые поля сайта и предложить потребителям единый перечень услуг / работ, с единым распределением заказов и возможностью оставить обратный отклик о работе компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование на предприятии является важной частью его развития. Планирование начинается с целеполагания. Разработка целей может быть среднесрочной и краткосрочной. Оптимально, предприятие должно прорабатывать и те и другие.

Далее следует этап анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с результатами выбирается направление стратегического планирования по одной из модификаций базовых стратегий.

Каждая базовая стратегия имеет варианты реализации, их выбор зависит от возможностей и целей компании.

В процессе реализации стратегических планов требуется постоянный контроль, для определения точности выполнения всех этапов и анализа соответствия полученных результатов с плановыми.

Эффективность реализуемой стратегии оценивается по нескольким направлениям – экономическим, социальным, и т.д.

Наибольшее влияние на МКП ГСТК г. Благовещенска, оказывают экономические факторы, в большей степени это влияние отрицательное, также как и влияние технологического фактора, который сдерживает развитие рынка услуг компаний относящихся к сфере ЖКУ и ЖКХ.

Преодолеть данную тенденцию можно только используя резервы компании, повысив ее управляемость и снизив внешнюю зависимость. Для реализации этой возможности необходимым условием является повышение финансовой независимости за счет увеличения объемов выполняемых работ на коммерческой основе.

Основными конкурентами МКП ГСТК города Благовещенска являются компании, предоставляющие ритуальные, градостроительные и коммунальные услуги, т.к. МКП ГСТК работает во всех направлениях деятельности. Для оценки конкурентоспособности возьмем обобщенные показатели коммерческих организаций города, которые работают в данных направлениях деятельности.

Конкурентным преимуществом МКП ГСТК города Благовещенска явля-

ется удобное расположение в центре города, широкий ассортимент услуг, цены ниже конкурентов. Основные конкуренты исследуемого предприятия имеют преимущества по таким критериям как реклама продукции. Предприятие проигрывает коммерческим организациям в качестве оказания услуг внешнем виде большей части полученного результата, и наличию интенсивной рекламной деятельности.

Обращаясь к организационной структуре государственного казенного предприятия МКП «ГСТК города Благовещенска», необходимо отметить, что среди подразделений и отделов отсутствует специалист по маркетингу, поэтому не ясно кто именно в рамках данного предприятия занимается вопросами, связанными с позиционированием на рынке и разработкой маркетинговой стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что МКП ГСТК города Благовещенска не обладает явными конкурентоспособными преимуществами, следовательно, основой залогом успеха предприятия на рынке является высокий уровень эффективности и качества. Это лишний раз подчеркивает необходимость как внедрения эффективной стратегии развития предприятия, необходимость формирования и развития единой маркетинговой стратегии, согласно которой и будет позиционироваться предприятие на рынке предоставления работ / услуг.

Важнейшим условием успешного осуществления маркетинговой стратегии будет являться эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта услуг муниципального казенного предприятия. Данную рекламную деятельность в МКП ГСТК города Благовещенска целесообразно проводить путем совершенствования и продвижения интернет-сайта компании.

Увеличение доходов МКП ГСТК города Благовещенска от реализации, предложенной в данной выпускной квалификационной работе стратегии развития рынка, ожидается на 1 316 тыс. руб. с учетом затрат. Рентабельность стратегии при учете размеров вложений составит 76 %.

Таких результатов предприятие может добиться только при централизо-

ванном стратегическом управлении. Как уже излагалось выше, во второй главе, на данный момент предприятие состоит из обособленных подразделений, результат деятельности которых не зависит от общего результата. Контроль над финансированием и использованием бюджетных средств производится по каждому подразделению отдельно руководителем. При централизованном стратегическом управлении предприятие сможет собрать общую аналитику, выделить слабые и сильные стороны компании в целом, рационально распорядиться бюджетом, наконец-то заполнить все пустые поля сайта и предложить потребителям единый перечень услуг / работ, с единым распределением заказов и возможностью оставить обратный отклик о работе компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. – М.: Вершина, - 2019. - 512 с.
- 2 Аксенов, П.Н. Проблемы повышения конкурентоспособности объектов жилищно-коммунального комплекса / П.Н. Аксенов // Экономическая наука современной России, - 2019. - № 1. - С.135-140.
- 3 Акулич, И.Л., Герчиков И.З. Маркетинг: Учеб. пособие / И.Л. Акулич, И.З. Герчиков. - Мн.: Интерпрессервис, - 2019. - 287 с.
- 4 Алборова, А. ИМК. Больше чем просто маркетинг/ А. Алборова //Маркетинг. - 2018. - №12. - 68 -71 с.
- 5 Амблер, Т. Практический маркетинг / Т.Амблер. - М.: Инфра-М, - 2019. - 317 с.
- 6 Андреев, В.К. Об автономных учреждениях / В.К. Андреев // Российская юстиция. - 2017. - № 2. – С. 211-245.
- 7 Бабаев, А.Ю., Комиссарова, И.П., Бородин, В.А. Бухгалтерский учет: учебник для студентов вузов / под.ред. проф. Бабаева А.Ю., проф. И.П. Комиссаровой, - 2 изд. перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, - 2019. - 527 с.
- 8 Баркан, Д.И. Управление продажами: Учебник / Д.И. Баркан // Высшая школа менеджмента, - СПбГУ. - СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, - 2017. - 908 с.
- 9 Барнетт, Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации / Дж Барнетт // Интегрированный подход. - СПб.: Питер, - 2017. - 246 с.
- 10 Барышев, А.Ф. Маркетинг: Учебник / А.Ф, Барышев. - 2-е изд., стер. - М.: Изд. центр «Академия», - 2019. - 180 с.
- 11 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М. - 2018. – 467 с.
- 12 Баткаева, И.А., Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И.А. Баткаева, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, - СПб.: Питер. - 2017. - 390 с.
- 13 Бахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для

вузов / А.М, Бахрушина, 2-е изд. доп. и пер. - М.: ИКФ Омега-Л; Высш.шк., - 2018. - 528 с.

14 Башкатова, Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Ю.И. Башкатова // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, – М.: МЭСИ, - 2018. – 184 с.

15 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И. Елисеева. Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, - 2018. - 624 с.

16 Блайд, Д. Маркетинговые коммуникации. Что? Как? И почему? / Д. Блайд. - М.: Баланс-Клуб, 2014. - 368 с.

17 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. / Богачева И.В. // Бухгалтерский учет в отраслях: учебно-практическое пособие. - М.: ЕАОИ, - 2017. - 135 с.

18 Бородулин, А.Н., Заложнев, А.Ю., Шуремов, Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии: учебное пособие / А.Н. Бородулин, А.Ю. Шуремов, Е.Л. Заложнев. - М.: ЗАО, - 2017. – 412 с.

19 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2019) // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

20 Воробьев, С.Ю. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности [сайт] / С.Ю. Воробьев / Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2011/04-T2/Vorobiev.shtml.pdf (дата обращения 12.06.2021).

21 Гапоненко, А.Л., Понкрухин, А.П. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко. – М., Омега-Л, - 2019. – 267 с.

22 Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации / Е.Н. Голубкова. - М.: Фин-пресс, - 2019. - 352 с.

23 Гольман, Н. Практика рекламы / Н. Гольман. - М.: ЭКСМО-ПРЕСС, - 2018. - 106 с.

24 Гончаренко, К.В. Бюджетные дотации / К.В. Гончаренко // Управление многоквартирным домом, Екатеринбург, - 2019. - № 8. - С. 12-18.

25 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2018) [текст] // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

26 Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 28.12.2020) п. 1 ст. 110, 135 // Консультант плюс [сайт] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 12.06.2021).

27 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия / Н.Л. Зайцев. - М., ИНФРА-М, 2018. - 284с.

28 Зачесныйбизнес. [электронный ресурс]: <https://zachestnyibiznes.ru/>. Информационный портал. Режим доступа свободный (дата обращения 12.06.2021)..

29 Имшенецкая, И. А. Программы сотрудничества с клиентом или как привел новых клиентов? / И. А. Имшенецкая. - М.: РИП - Холдинг, - 2018. - 128 с.

30 Иншакова, А.О. Правовой режим имущества унитарного предприятия: лекция / А.О. Иншакова. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, - 2020. – 20 с.

31 Кандаурова, Г.А., Борисевич В.И. Прогнозирование и планирование экономики: Учебник для вузов / Г.А. Кандаурова, В.И. Борисевич. – М., - 2019, - 479 с.

32 Катернюк, А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама. - Ростов н/Д.: Феникс, - 2017. - 320 с.

33 Климин, А.И. Стимулирование продаж: Учеб. пособие / А.И. Климин. - М.: Вершина. - 2017. - 272 с.

34 Кнышова, Е.Н. Маркетинг: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова. - М.: ФО-

РУМ: ИН-ФРА-М, - 2020. - 282с.

35 Кобцев, Р.Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели / Р.Ю. Кобцев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - №6. – С. 50 - 59 с.

36 Корчагина, Н. Продвижение, или «тяги-толкай» / Н.Корчагина // Маркетинговые коммуникации, - 2018. - № 5, - С. 82-91.

37 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, - 2019. - 287 с.

38 Крис Браун. Практическое пособие по стимулированию сбыта: пер. с англ / Крис Браун. - М.: Консалтинговая группа «Имидж - контакт»: ИНФРА - М. – 2019. - 382 с.

39 Лапушинская, Г.К., Петров, А.Н. Планирование в условиях рынка / Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров. – М., 2019. – 250 с.

40 Лукина, А.В. Маркетинг: Учебное пособие / А.В. Лукина. - М.: ИНФРА-М, - 2018. - 360 с.

41 Любушин, Н.П. Теория экономического анализа: Курс лекций / Н.П. Любушин. – Н. Новгород, НКИ, - 2020. - 162 с.

42 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, - 2018. – 375 с.

43 Максимова, И. Оценка эффективности акции стимулирования продаж / И. Максимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2020. - № 1. – С. 36-45.

44 Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев. - М.: Финпресс, - 2019. – 416 с.

45 Мачадо, Р. Маркетинг для малых предприятий / Р. Мачадо. - СПб: Питер, - 2018. - 268 с.

46 Медведева, Е.В. Рекламная коммуникация / Е.В. Медведева. - Изд. 2-е, испр. - М.: Едиториал УРСС, - 2019. - 292 с.

47 Морозова, Т.Г. Городское хозяйство: Учебное пособие / Морозова Т.Г. и др. - М.: Вузовский учебник Инфра-М, - 2018. - 361 с.

48 Мурахтанова, Н.М., Еремина Е.И. Маркетинг: Учеб. пос / Н.М. Мурах-

танова, Е.И. Еремина. - М.: Изд. центр «Академия», - 2019. - 161 с.

49 Наумова, Л.М. Прикладной маркетинг в деятельности фирмы: Учебное пособие / Л.М. Наумова. - Москва, «Издательство Элит», - 2020. - 208 с.

50 Савостина, О.В. Бухгалтерский учет: учебное пособие / авт.-сост. Н.Н. Илышева, Е.Р. Синянская, О.В. Савостина. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, - 2018. - 156 с.

51 Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, - 2018. – 576 с.

52 Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий / Х. Швальбе. - М.: Издательство «Республика», - 2018. - 217 с.

53 Шмарин, А.П. Анализ потенциальных рисков при реализации конкурентных стратегий предприятия / А. П. Шмарин. - Известия ОГАУ. – Оренбург, 2019. – № 5 – С. 173-176.

54 Юдина, А. Р. Экономика предприятия / А.Р. Юдина, - М.: Инфра, - 2018. – 410 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Состав имущества предприятия

Производственные мощности:

- 31 450 м² Площадь зданий;
- 587 775 м² Площадь земельных участков;
- 789 человек работает на предприятии.

Транспортные средства:

- мусоровозы
- вакуумные машины
- автокраны
- автопогрузчики
- самосвалы
- бульдозеры
- бурильно-крановая машина
- экскаваторы
- мини экскаваторы
- погрузчики
- фронтальные погрузчики
- тракторы
- разметочные машины
- грейдера
- асфальтоукладчики
- автобусы
- служебные легковые автомобили
- автомобили группы обслуживания

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчетность

Показатель	2020	2019	2018
Основные средства	242900	248796	512029
Финансовые вложения	2	2	2
Отложенные налоговые активы	2470	2646	2893
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
Итого по разделу I - Внеоборотные активы	245373	251445	514925
Запасы	88965	92936	97047
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	44	1294
Дебиторская задолженность	20182	39140	71928
Денежные средства и денежные эквиваленты	174206	114933	95463
Прочие оборотные активы	1550	1485	1479
Итого по разделу II - Оборотные активы	284903	248538	267210
БАЛАНС (актив)	530276	499983	782135
Добавочный капитал (без переоценки)	319519	302388	547771
Резервный капитал	20513	19665	17469
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	108397	101890	83878
Итого по разделу III - Капитал и резервы	448429	423944	649119
Заемные средства	0	0	50000
Отложенные налоговые обязательства	3367	3517	2379
Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	3367	3517	52379
Заемные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	72907	64420	77243
Доходы будущих периодов	0	0	0
Оценочные обязательства	5573	8103	3395
Прочие обязательства	0	0	0
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	78480	72522	80637
БАЛАНС (пассив)	530276	499983	782135
Выручка	300332	322152	366914
Себестоимость продаж	753850	772549	809807
Валовая прибыль (убыток)	-453518	-450397	-442893
Коммерческие расходы	3494	2713	2440
Прибыль (убыток) от продаж	-457012	-453110	-445333
Проценты к получению	6174	8381	5586
Проценты к уплате	16	24	104
Прочие доходы	507550	513897	525821
Прочие расходы	47322	25592	66969
Прибыль (убыток) до налогообложения	9374	43552	19001
Текущий налог на прибыль	608	10205	1183
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1241	-261	-2874
Изменение отложенных налоговых обязательств	150	-1140	550
Изменение отложенных налоговых активов	-176	-220	-4940
Прочее	-262	-117	669
Чистая прибыль (убыток)	8478	31870	11659

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Структура управления МКП ГСТК г. Благовещенска

