

способствуют повышению достоверности и обоснованности принимаемых решений, от эффективности которых во многом зависит успех системы в будущем. По мнению авторов, для выбора бизнес-процессов, которые будут объединены управляющей компанией, можно воспользоваться целочисленным программированием.

Требуется выбрать, какой вариант управления следует принять, чтобы общий эффект был максимальным. Для составления модели принимаем, что  $j$ -му бизнес-процессу будет соответствовать  $\delta_j$  ( $j = 1, \dots, m$ ), при этом:  $\delta_j = 1$ , если  $j$ -й бизнес-процесс включен в управляющую компанию и  $\delta_j = 0$ , если  $j$ -й бизнес-процесс не включен.

Математическая модель задачи будет иметь вид:

$$F(\delta) = c_1 \delta_1 + c_2 \delta_2 + \dots + c_m \delta_m \rightarrow \max$$

при ограничениях

$$\begin{aligned} a_{11} \delta_1 + a_{12} \delta_2 + \dots + a_{1m} \delta_m &\leq b_1 \\ a_{21} \delta_1 + a_{22} \delta_2 + \dots + a_{2m} \delta_m &\leq b_2 \\ &\dots \dots \dots \end{aligned}$$

$$a_{n1} \delta_1 + a_{n2} \delta_2 + \dots + a_{nm} \delta_m \leq b_n$$

Результаты решения задачи позволяют сформировать такую организационную форму управления строительством, которая принесет наибольший экономический эффект в виде абсолютной величины прибыли при полном использовании мощности бизнес-процессов.

С помощью булевых переменных можно учитывать дополнительные различные логические условия связи между бизнес-процессами. Например, когда один из бизнес-процессов должен быть принят в случае принятия другого и тому подобное, что в строительном производстве имеет важное значение при выполнении технологических процессов.

*Андрей Владимирович ЛЮБАНЕНКО —  
ассистент кафедры организации производства  
и внешнеэкономической деятельности  
Тюменского государственного нефтегазового  
университета*

УДК 324

## **АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*АННОТАЦИЯ. В статье предложена методика проведения стратегического анализа экономики муниципального образования, ориентированного на рынок ресурсно-добывающей территории. Традиционная модель SWOT-анализа адаптирована для получения балльных оценок путем анализа основных подсистем муниципального образования. Выработан механизм формализованного поиска потенциальных точек роста.*

*The author presents a method for strategical analysis of municipal formation oriented onto the market of resource-extractive territory and implements a traditional model of SWOT-analysis for obtaining score estimations to use the analysis of the main municipal formation subsystems.*

Проблемы, возникающие при осуществлении стратегического анализа развития муниципальных образований, становятся все более актуальными, так как процесс его проведения является в большей степени субъективным. Рабочие группы экспертов представляют свое видение проблем и потенциала объекта. Тем не менее, необходимость выполнения условий независимости от снижения фактора

риска принятия ошибочной, либо пролоббированной стратегии усиливает требование максимальной формализации процесса. Элементы, закладываемые в технологию проведения SWOT-анализа, в каждом случае различны, так как группа разработчиков стратегии самостоятельно создает список направлений, анализ которых возможно и не всегда учитывает все факторы жизнедеятельности муниципального образования. Кроме того, такое положение осложняется невозможностью провести сравнительный анализ достигнутого уровня развития конкретного муниципального образования с другим, их группировки по заданным критериям, характеристикам и, далее, затруднением в поиске аналога. Полученные результаты анализа не позволяют принять четкие решения по реализации стратегии, так как количественные характеристики плюсов и минусов по каждому направлению не учитываются.

Для решения вышеуказанных проблем рекомендуется проводить стратегический анализ максимально формализованно, ориентируясь на необходимость устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований (МО).

Предлагаемая методика формализованного стратегического анализа состоит из следующих этапов.

#### 1. Создание рабочей группы и формирование плана работ.

Для проведения работ по стратегическому анализу и выбору точек роста экономики муниципального образования разработчики стратегии образуют рабочую группу. В состав группы должны входить ведущие эксперты по всем подсистемам муниципального образования, предложенным Х. Босселем [1]: индивидуальное развитие; социальная подсистема; подсистема политического управления; экономическая подсистема; подсистема инфраструктуры; подсистема окружающей среды.

#### 2. Фиксация существующего состояния муниципального образования.

Формируется исходная модель состояния муниципального образования посредством проведения анкетирования по указанным шести подсистемам. Эксперты определяют преимущества/недостатки, возможности/угрозы по отношению к входящим в подсистемы элементам [2].

#### 3. Определение приоритетов развития и объектов реформирования планируемого периода на основе матрицы SWOT-анализа.

Полученные данные ранжируются по матрице инцидентности, в результате чего определяются области подсистем муниципального образования, позволяющие выделить их как наиболее значимые, т. е. поля максимального потенциала. Матрица инцидентности представляет собой анализ взаимодействия подсистем муниципального образования и его потенциальных возможностей.

#### 4. Формирование сценария развития и набора стратегий деятельности.

Для идентификации сценариев стратегического развития проводится трансформация потенциалов подсистем муниципального образования в виды экономической деятельности по Общероссийскому классификатору ОКВЭД.

Каждому из членов рабочей группы предлагается заполнить классификатор поиска кластеров, где эксперт перебирает взаимосвязи между потенциальными возможностями муниципального образования и потенциальными видами экономической деятельности. Вклад определяется экспертами посредством анкетирования. Виды деятельности (сектор, отрасль), получившие максимальные баллы, становятся основой будущих кластеров. На основе общности смежных отраслей, а далее кластеров экспертной группой идентифицируются точки роста муниципального образования, выбираемые из классификатора стратегий, адаптированного из корпоративного сектора.

#### 5. Формирование инвестиционных программ на основе выбранных точек роста.

Аналитическая группа разработчиков создает «Перечень инвестиционных проектов». Подготовка перечня проводится посредством анализа эталонного му-

ниципального образования, имеющего аналогичную, экономически функционирующую точку роста. Формируется привязка к анализируемому муниципальному образованию, учитываются специфические факторы, выстраиваются структура и экономическая модель точки роста.

На основе модели составляется список необходимых инвестиционных проектов (создание отсутствующих, либо развитие имеющихся элементов структуры). Проводится оценка их экономической эффективности с последующей презентацией потенциальным инвесторам.

Совмещение методики теории устойчивого развития и традиционной технологии стратегического SWOT-анализа позволило сформировать модель города, состоящую из 6 подсистем. Данная систематизация позволяет создать балльные (количественные) оценки возможностей и угроз города и на основе матриц инцидентности определить максимально реализуемые потенциалы развития. В результате адаптации модели классификатора стратегий из корпоративного сектора получена возможность идентифицировать точки роста на основе количественных оценок потенциалов развития города.

Данная модель стратегического анализа была успешно использована при исследовании основных подсистем города Тюмени. Методика позволила определить преимущества и недостатки, возможности и угрозы города. Были идентифицированы потенциалы развития, точки роста, составлен список оптимальных инвестиционных проектов стратегии.

Результаты исследования могут быть применены в практике городского муниципального управления, а также в стратегическом анализе экономики ресурсно-ориентированных городов и формировании стратегий их устойчивого социально-экономического развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Показатели устойчивого развития: Теория, метод, практическое использование. Отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы // Авт. Х. Боссель. Пер. с англ. Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2001.
2. Формализация матричных методов в SWOT-анализе // Вестник кибернетики. Тюмень: Изд-во ИПОС СО РАН, 2004. Вып 3. С. 86-92.

*Сергей Анатольевич МОХНАЧЕВ —*

*доцент кафедры менеджмента*

*Удмуртского филиала Московской*

*финансово-промышленной академии,*

*кандидат экономических наук*

*Иван Сергеевич ЛЮБИМОВ —*

*аспирант кафедры предпринимательства*

*и таможенного дела*

УДК 338:378

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ВУЗА НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

*АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются проблемы управления высшими учебными заведениями. Раскрывается структура управленческих решений по повышению конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.*