

## ОБ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

Н. А. Кривоногова, В. А. Грищук

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

В настоящее время достаточно актуальна тема, касающаяся правильного применения PEST- и SWOT-анализа при разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Ведь только при проведении качественного и углубленного стратегического анализа возможна разработка эффективной стратегии, от которой зависит дальнейший успех территории в целом. В статье приведен пример развернутого PEST- и SWOT-анализа для г. Челябинска.

**Ключевые слова:** социально-экономическое развитие, стратегическое управление, стратегический анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ.

На сегодняшний день вся система публичной власти в РФ представлена тремя уровнями (федеральным, региональным и муниципальным), за каждым из которых закреплены конкретные функции и полномочия.

Рассматривая местный уровень управления, важно отметить, что главной задачей любого муниципалитета является его устойчивое социально-экономическое развитие, представляющее собой позитивные изменения определенных качественных и количественных показателей территории. Показатели социально-экономического развития территории являются индикаторами ее реального состояния, благополучия [1, с. 44]. Органы местного самоуправления прикладывают все возможные усилия для улучшения таких показателей территории с целью привлечения как потенциальных жителей, так и новых бизнес-структур в муниципалитет [10, с. 154].

Ни для кого не секрет, что все муниципальные образования находятся на разном уровне развития, имеют свои географические, социальные и экономические особенности, поэтому в процессе стратегического управления каждая территория самостоятельно определяет приоритеты социально-экономического развития. Чтобы выявить четкие проблемы, определить приоритетные направления развития муниципального образования, необходимо проведение серьезного стратегического анализа, требующего полной и достоверной информации о конкретной территории. В связи с этим

в последнее время весьма актуален вопрос, связанный с процедурой проведения стратегического анализа, правильным использованием SWOT-анализа, применяемого с целью выявления ключевых проблем развития муниципальных образований, а также возможных способов их разрешения.

Прежде чем перейти к вопросу о конкретных инструментах проведения стратегического анализа города Челябинска, выделим основные понятия и этапы стратегического управления.

Понятие «стратегия» является многозначным, у каждого автора своя уникальная точка зрения, связанная с данным вопросом, однако стоит отметить, что известный специалист в области стратегического менеджмента Г. Минцберг утверждал, что данное определение может рассматриваться с пяти позиций: стратегия как план, как позиция, как перспектива, как ловкий прием и как принцип поведения [5, с. 3].

В широком смысле под «стратегией» можно понимать общее направление, курс действий, программу действий, которая определяет приоритетные проблемы и ресурсы, необходимые для достижения генеральной цели организации [7, с. 27].

Впервые вопросы, касающиеся стратегического управления, становятся популярным объектом научных дискуссий в 1960-х гг. В результате дискуссионного процесса в 1960–1970-х гг. в литературе появляется и прочно закрепляется термин «стратегическое управление»,

который на тот момент применялся в основном по отношению к производству, ведению бизнеса [6, с. 16].

В 1980-е гг. зародилось современное понимание «стратегического управления», связанное с динамичными изменениями внешней среды, происходящими во всех сферах общества, было установлено, что «основой стратегических решений становится выбор относительно поведения на текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего» [5, с. 7].

На данный момент под стратегическим управлением, как правило, принято понимать такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу муниципального образования, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [2, с. 7].

Всю систему стратегического управления муниципальным образованием можно представить в виде цикла, продемонстрированного на рис. 1.

Из рис. 1 ясно, что процесс стратегического управления включает в себя пять взаимосвязанных этапов.

На первом этапе происходит анализ внутренней и внешней среды, сбор актуальной информации об интересующих процессах и т. п. Стратегический анализ принято рассматривать

как исходный процесс стратегического управления, так как именно он обеспечивает базу для дальнейших этапов.

На этапе планирования происходит определение миссии, приоритетных направлений, стратегии, рассматриваются все возможные варианты развития событий, осуществляется сверка выработанного плана с условиями, выявленными в процессе стратегического анализа [4].

Далее на этапе реализации стратегии и планов происходит практическое воплощение в жизнь задуманных мероприятий. На данном этапе очень важно проводить мониторинг, в зависимости от результатов которого следует корректировать планы, заново анализировать ситуацию, принимать решение о нецелесообразности данной стратегии или же, если всё идет так, как и было намечено, продолжать ее реализацию.

Четвертый элемент системы стратегического управления помогает наиболее эффективно реализовать стратегию. Мониторинг предполагает систематическое наблюдение за динамикой совокупности характеристик стратегии, которое помогает вовремя заметить те или иные отклонения от заданного плана.

На завершающем этапе стратегического управления происходят контроль и оценка выполнения стратегии. С помощью контроля и оценки определяется достижение цели стратегии посредством сравнения итогового состояния объекта с запланированным; если есть какие-либо отклонения, выясняются причины, вносятся коррективы на будущее.

Эффективной стратегией муниципального образования признается та, которая основыва-

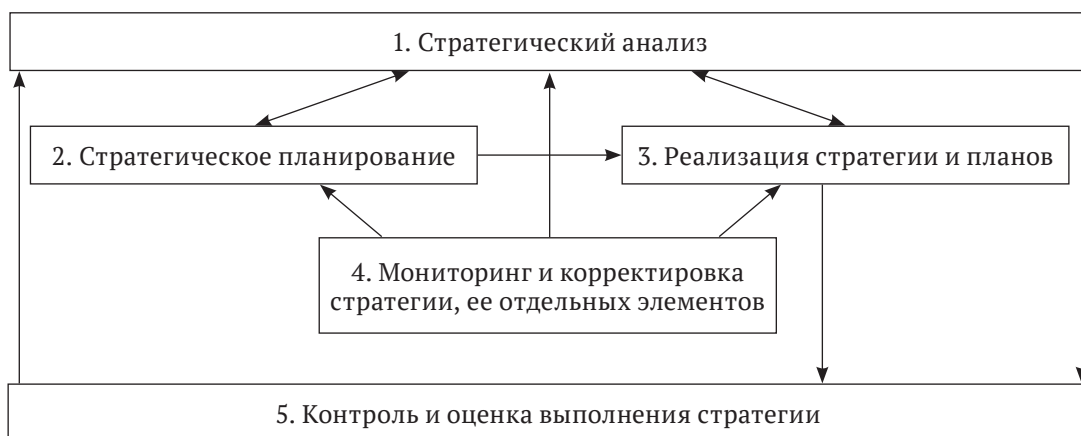


Рис. 1. Основные этапы процесса стратегического управления (источник: составлено авторами по данным [8])

ется на четких долгосрочных целях, глубоко понимании окружения, а также на реальной оценке собственных ресурсов и возможностей [8, с. 11].

Стоит отметить, что, как правило, к стратегии муниципального образования предъявляются определенные требования, к которым относятся реальность (соответствие ситуации целям, потенциалу территории и т. п.), логичность (непротиворечивость отдельных элементов стратегии), оправданная рискованность, направленность на создание конкурентных преимуществ и поддержку имеющихся, учет интересов различных социальных групп (населения, органов местной власти, бизнес-структур), альтернативность (возможность выбрать лучший вариант стратегии) и последовательность реализации [9, с. 29].

В России основным нормативно-правовым актом, регулирующим один из процессов стратегического управления, является Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который устанавливает предмет регулирования, основные понятия, принципы, задачи, участников стратегического планирования и т. д. Также процесс стратегического управления в России регламентирован Указом Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», различными постановлениями Правительства и приказами Минэкономразвития России.

Итак, выше были рассмотрены основные понятия, этапы и требования к стратегическому управлению, далее уделим внимание непосредственно стратегическому анализу социально-экономического развития города Челябинска.

На данный момент в городе Челябинске реализуется Стратегия социально-экономического развития до 2035 г. Среди основных разделов данного документа: итоги реализации стратегии до 2020 г., стратегические цели, задачи, направления и ожидаемые результаты, основные направления развития города в рамках стратегических приоритетов, система управления реализацией стратегии и оценка финансовых ресурсов. Также стоит отметить, что при разработке действующей стратегии города Челябинска были учтены основные положения, проблемы и мероприятия по их разре-

шению, предусмотренные стратегией развития до 2020 г., ведь стратегическое управление опирается на такие принципы, как единство, целостность, преемственность и непрерывность. Данные принципы прописаны в указанном Федеральном законе от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ, так как закрепляют единство методологии при разработке стратегий, ориентируют на учет результатов реализации ранее принятых документов, а также позволяют сопоставлять стратегии между собой и анализировать их итоги.

В соответствии с вышесказанным для разработки качественной и эффективной стратегии муниципального образования важно провести анализ ситуации, выявить преимущества, недостатки, возможности и угрозы на конкретной территории.

Для разработки стратегии города Челябинска были использованы такие инструменты стратегического анализа, как PEST- и SWOT-анализ.

PEST-анализ применяется для всестороннего изучения территории с целью отслеживания специфических тенденций. Матрица PEST-анализа включает в себя четыре блока, каждый из которых заполняется для определенной территории, и в дальнейшем позволяет точнее оценить обстановку, повысить качество принимаемых стратегических решений, спрогнозировать возможные угрозы и разработать мероприятия по их устранению. Типовой пример матрицы PEST-анализа и ее возможного содержания представлен в табл. 1.

Изучив информацию, представленную в табл. 1, можно отметить, что результаты PEST-анализа принято оформлять в матричной форме, каждая ячейка которой содержит информацию о факторах внешней среды, с помощью которых возможно разработать наиболее эффективную стратегию развития муниципального образования. PEST-анализ города Челябинска представлен в табл. 2.

Рассмотрев данные, представленные в табл. 2, можно сделать выводы о внешней среде города, его основных преимуществах и недостатках в четырех различных сферах. Таким образом, выше был рассмотрен один из инструментов стратегического анализа (PEST-анализ) социально-экономического развития муниципального образования, далее хотелось бы более подробно остановиться именно на SWOT-анализе и его правильном проведении.

SWOT-анализ является важнейшим методом стратегического анализа, так как позволяет изучить как внешнюю, так и внутреннюю ситуацию. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны объекта анализа, а также возможности и угрозы для его развития [3, с. 81]. На первом этапе проведения SWOT-анализа нужно проанализировать текущее состояние территории и построить матрицу определенного вида. Матрица SWOT-анализа социально-экономического положения города Челябинска представлена в табл. 3.

Итак, на основании стратегии социально-экономического развития города Челябинска было выделено по пять пунктов для каждого квадранта матрицы SWOT-анализа. Многие считают, что на этом анализ закончен, но, на

против, именно на данном этапе он и берет свое начало.

На втором этапе, после определения основных характеристик территории нужно проанализировать полученную информацию, представив ее в табличной форме для наглядности и понимания (табл. 4). В таблице следует сопоставить сильные и слабые стороны города Челябинска с его возможностями и угрозами, каждую возможную комбинацию следует оценить по пятибалльной шкале с точки зрения их взаимосвязанности (0 баллов — связь отсутствует; 1 балл — минимальная связь; 2 балла — частично связаны; 3 — достаточно связанные факторы; 4 — сильная связь факторов; 5 баллов — максимально взаимосвязаны). Для оценки взаимосвязанности характеристик терри-

Таблица 1

Матрица PEST-анализа и ее содержание

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) политический режим территории и степень его стабильности;</li> <li>2) основные политические партии и общественные организации, их активность, влияние на законодательную и исполнительную власть;</li> <li>3) крупнейшие политические деятели и их ориентация;</li> <li>4) характер взаимодействия политики и бизнеса;</li> <li>5) позиция территории по отношению к иностранному капиталу, созданию совместных предприятий;</li> <li>6) степень влияния региональных и местных властей на социальную и экономическую ситуацию;</li> <li>7) законодательство (налоговое, антимонопольное, природоохранное, внешнеэкономическое, трудовое и т. п.);</li> <li>8) криминогенная обстановка, защищенность собственности и прав личности и т. п.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) общая экономическая ситуация;</li> <li>2) доля государственного сектора;</li> <li>3) особенности налоговой системы;</li> <li>4) уровень деловой активности (биржевые индексы);</li> <li>5) тенденции изменения внешнеэкономических связей (ориентация, интенсивность, объем, структура), внешнеторговый оборот;</li> <li>6) состояние банковской системы, процентные ставки;</li> <li>7) инвестиционный климат;</li> <li>8) величина безработицы, количество крупных забастовок;</li> <li>9) уровень оплаты труда;</li> <li>10) удельный вес конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках продукции и т. п.</li> </ol>
Технологические факторы	Социокультурные факторы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) степень современности техники и технологии производства;</li> <li>2) состояние транспортной системы;</li> <li>3) развитие коммуникационных и информационных систем;</li> <li>4) величина и структура расходов на НИР из разных источников финансирования;</li> <li>5) численность научных учреждений и ученых;</li> <li>6) количество открытий, изобретений, патентов, важных для создания новых продуктов;</li> <li>7) защита интеллектуальной собственности;</li> <li>8) государственная политика в области НТП и т. п.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) демографическая ситуация территории;</li> <li>2) социально-экономическая структура населения (удельный вес отдельных социальных слоев, социальная мобильность);</li> <li>3) система общественных и национальных ценностей, вкусов и предпочтений, образ жизни населения, отношение к образованию, отдыху, работе;</li> <li>4) средний уровень образования работающих, число студентов высших учебных заведений и т. п.</li> </ol>

Источник: составлено по данным [3].

Матрица PEST-анализа города Челябинска<sup>1</sup>

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1) стабильность: роли и позиции политической элиты в основном определены. Ориентация элиты не на потрясения и передел сфер влияния, а на развитие; 2) согласованность действий с региональным центром; 3) потребность местных властей в росте привлекательности города; 4) санкции со стороны США, ЕС и ряда других стран; 5) ответные санкции со стороны России к США, ЕС и другим странам; 6) российские программы по импортозамещению; 7) ориентация на возрождение и развитие предприятий оборонного комплекса, сохранивших высокий интеллектуальный и технологический потенциал в России	1) устойчивость: основные сегменты экономики базируются на оборудовании, имеющем длительные технологические циклы и относительно стабильный спрос. Консерватизм по отношению к инновациям; 2) основные сегменты экономики базируются на производстве, имеющем длительные технологические циклы и волатильный спрос на некоторые виды продукции (металлы); 3) диспропорции в структуре экономики города проявляются в доминировании металлургического производства; 4) рост конкуренции за инвестиции и ресурсы с соседними регионами и городами-миллионниками (Екатеринбург, Уфа, Пермь); 5) снижение численности населения в трудоспособном возрасте; 6) благоприятные условия инвестиционной среды при одновременном отсутствии «якорных» и крупных инфраструктурных проектов; 7) сдержанная инновационная активность; 8) развитие и использование возможностей агломерационных процессов
Технологические факторы	Социокультурные факторы
1) контраст: в основе промышленности — индустриальная технология и одновременно — город крупнейших вузов, город студенческой молодежи, науки, ориентированной на постиндустриальные технологии; 2) повышение уровня автоматизации и механизации технологических процессов, появление искусственного интеллекта, вытеснение человека из производственных процессов в мире; 3) появление на фоне устаревших технологий предприятий, использующих суперсовременные инновационные технологии; 4) стимулирование внедрения ресурсо- и энергосберегающих технологий; 5) ужесточение экологических требований и стандартов	1) толерантность: низкий уровень протестной активности среди всех слоев населения; 2) старение населения; 3) расслоение общества по доходам, участию в жизни города; 4) рост мобильности населения. Отток молодого, активного населения в другие города России; 5) невысокая цена труда в сравнении с другими городами-миллионниками; 6) повышение запроса населения на комфортную городскую среду; 7) экологическая напряженность; 8) отсутствие межнациональных, межконфессиональных и социальных конфликтов

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Челябинска на период до 2035 года : решение Челябинской городской думы от 29.06.2021 г. № 20/2.

тории, как правило, привлекаются эксперты в различных областях.

Таким образом, из данных, представленных в табл. 4, становится понятно, что после выявления основных характеристик территории нужно отдельно проанализировать сочетание сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. На пересечении строк и столбцов выставляется количественная оценка взаимосвя-

занности предложенных характеристик города Челябинска по пятибалльной шкале, также можно прописывать конкретные возможные стратегические мероприятия, обусловленные такими сочетаниями. После определения уровня сочетаемости характеристик полученные оценки суммируются по строкам и столбцам (итоги), определяются наиболее значимые сильные и слабые стороны, возможности

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа социально-экономического положения города Челябинска<sup>1</sup>

Сильные стороны внутренней среды	Слабые стороны внутренней среды
1) выгодное географическое положение, близость городов-миллионников и статус административного центра; 2) мощный промышленный комплекс, наличие уникальных производств; 3) развитая образовательная и научная инфраструктура; 4) квалифицированная рабочая сила, низкая безработица; 5) привлекательные цены на недвижимость по сравнению с другими городами-миллионниками	1) неблагоприятная экологическая ситуация; 2) диспропорция в структуре экономики с преобладанием металлургии и машиностроения; 3) недостаточно развитая городская транспортная и сервисная инфраструктура; высокая степень износа основных фондов на предприятиях города; 4) качество жилищно-коммунальных услуг не соответствует запросам жителей; 5) сдержанный объем инвестиций и инноваций
Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
1) ускорение экономического развития за счет импортозамещения; 2) ужесточение экологических требований, стандартов, стимулирование внедрения ресурсо- и энергосберегающих технологий; 3) повышение запроса населения на комфортную городскую среду, реализация приоритетного проекта «Формирование комфортной городской среды»; 4) стимулирование экономического развития за счет агломерационного эффекта; 5) потенциал развития культурно-исторического туризма	1) макроэкономическая нестабильность (колебания экономической и политической ситуации в мире и в стране в целом); 2) рост конкуренции за инвестиции и ресурсы с соседними регионами (Екатеринбург, Уфа, Пермь); 3) рост социальной напряженности под воздействием миграционных процессов, экономической ситуации; 4) продолжение санкций и ответных мер; 5) технологическое отставание от развитых стран

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Челябинска на период до 2035 года: Решение Челябинской городской думы от 29.06.2021 г. № 20/2.

и угрозы (такие позиции выделены в графе «Итоги»).

Третий этап SWOT-анализа основывается на двух предыдущих, предусматривает выделение ключевых проблем города Челябинска, позволяет увидеть их возможные решения, на основе совокупной количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды муниципалитета (табл. 5). Стоит отметить, что для наглядности и понимания правильного проведения SWOT-анализа выделены по одной ключевой характеристике в каждом квадранте матрицы, однако возможно выделение большего количества факторов, которые ранжируются по значимости в соответствии с итоговыми баллами взаимосвязанности.

После анализа данных табл. 5 становится понятно, что ключевая проблема города Челябинска заключается в отсутствии должных вложений в экономику города, слабой степени импортозамещения, что влечет за собой сни-

жение конкурентоспособности по сравнению с ближайшими крупными городами. Выход из данной ситуации возможен за счет дополнительных инвестиций в промышленный комплекс города, его дальнейшее развитие и совершенствование, способствующее повышению уровня благосостояния города, его имиджа и привлекательности.

Итак, подводя черту, отметим, что для того, чтобы разработать качественную и эффективную стратегию развития муниципального образования, важно уделять особое внимание стратегическому анализу, а также грамотному использованию его инструментов. Для дальнейшего совершенствования стратегического анализа развития муниципальных образований можно выделить несколько рекомендаций:

– разработка отдельного законодательного документа, регулирующего один из важнейших этапов стратегического управления (стратегический анализ);

Таблица 4

## Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз города Челябинска

		Сильные стороны					Слабые стороны					Итого
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Возможности	1	1	5	4	4	0	0	5	5	0	5	29
	2	0	5	2	0	0	5	5	2	0	3	22
	3	1	1	0	0	5	1	1	5	2	3	19
	4	3	3	0	1	5	0	0	0	0	1	13
	5	3	3	1	0	0	0	0	0	0	3	10
Угрозы	1	0	3	1	1	1	1	2	0	0	1	10
	2	4	3	1	1	4	0	2	4	2	5	26
	3	3	0	0	4	0	0	0	0	0	1	8
	4	1	5	1	1	0	0	4	2	0	2	16
	5	0	2	3	4	1	0	2	3	2	5	22
Итого		16	30	13	16	16	7	21	21	6	29	

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

## Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей города Челябинска

Наиболее сильная сторона внутренней среды		Наиболее слабая сторона внутренней среды	
Мощный промышленный комплекс, наличие уникальных производств	30 б.	Сдержанный объем инвестиций и инноваций	29 б.
Главная возможность внешней среды		Главная угроза внешней среды	
Ускорение экономического развития за счет импортозамещения	29 б.	Рост конкуренции за инвестиции и ресурсы с соседними регионами (Екатеринбург, Уфа, Пермь)	26 б.

Источник: составлено авторами.

– разработка единых методик использования различных инструментов стратегического анализа;

– внедрение процедур осуществления независимой и объективной оценки качества каж-

дого этапа стратегического управления;

– учет специфических особенностей муниципалитетов при разработке стратегий их развития.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алферов А. Е., Кремлев Н. Д. Совершенствование системы стратегического планирования и управления устойчивым развитием муниципальных образований // Проблемы региональной экономики. 2017. № 3. С. 38–51.

2. Антонов, Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Стратегическое управление организацией : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2020. 239 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 04.11.2022).

3. Берман С. С., Воробьев А. А. Стратегическое государственное управление : учеб. пособие. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2018. 172 с.

4. Довбий В. А., Довбий И. П., Маковкина С. А. Совершенствование методического инструментария стратегического планирования социально-экономического развития территорий (региональный и муниципальный уровни) // Муниципалитет: экономика и управление. 2017. № 2. С. 1–13.

5. Иванова А. А. Стратегия муниципального управления : учеб. пособие. Ижевск : Изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017. 251 с.
6. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учеб. и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2022. 469 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489287> (дата обращения: 04.11.2022).
7. Лапыгин Д. Ю. Инструменты формирования стратегии развития муниципальных образований. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. 170 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/567391> (дата обращения: 04.11.2022).
8. Современный стратегический анализ : учеб. пособие / Е. Ю. Кузнецова [и др.] ; под общ. ред. проф., д-ра экон. наук Е. Ю. Кузнецова. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 131 с.
9. Стратегическое управление : учеб. для магистров / под ред. д-ра экон. наук, проф. И. К. Ларионова. 3-е изд. М. : Дашков и К°, 2019. 234 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824> (дата обращения: 04.11.2022).
10. Стратегическое управление в органах власти : учеб. и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под ред. С. Е. Прокофьева. М. : Юрайт, 2022. 259 с. URL: <https://urait.ru/bcode/497785/p.2> (дата обращения: 04.11.2022).

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Кривоногова Наталья Андреевна** — магистрант кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [natad10@mail.ru](mailto:natad10@mail.ru)

**Грищук Владимир Андреевич** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. [vova\\_303@mail.ru](mailto:vova_303@mail.ru)

## ABOUT THE MAIN TOOLS OF STRATEGIC ANALYSIS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF CHELYABINSK CITY

*N. A. Krivonogova, V. A. Grischuk*

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

Currently, the topic concerning the correct application of PEST analysis and SWOT analysis in the development of a strategy for the socio-economic development of a municipality is quite relevant. After all, it is only when conducting a qualitative and in-depth strategic analysis that it is possible to develop an effective strategy, on which the further success of the territory as a whole depends. The article provides an example of a detailed PEST and SWOT analysis for Chelyabinsk.

**Keywords:** *socio-economic development, strategic management, strategic analysis, PEST analysis, SWOT analysis.*

### REFERENCES

1. Alferov A.E., Kremlev N.D. (2017) Sovershenstvovanie sistemy strategicheskogo planirovaniya i upravleniya ustojchivym razvitiem municipal'nyh obrazovaniy [Improving the system of strategic planning and management of sustainable development of municipalities]. *Problemy regional'noj ekonomiki* [Problems of the regional economy], no. 3, pp. 38–51. (In Russ.).
2. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M. (2020) Strategicheskoe upravlenie organizaciej [Strategic management of the organization]. Moscow. 239 p. Available at: <https://znanium.com/catalog/product/1057763>, accessed 04.11.2022. (In Russ.).
3. Berman S.S., Vorob'ev A.A. (2018) Strategicheskoe gosudarstvennoe upravlenie [Strategic public administration]. Kazan. 172 p. (In Russ.).
4. Dovbij V.A., Dovbij I.P., Makovkina S.A. (2017) Sovershenstvovanie metodicheskogo instrumentariya strategicheskogo planirovaniya social'no- ekonomicheskogo razvitiya territorij (regional'nyj i municipal'nyj urovni) [Improvement of methodological tools for strategic planning of socio-economic development of territories (regional and municipal levels)]. *Municipalitet: ekonomika i upravlenie* [Municipality: Economy and management], no. 2, pp. 1–13. (In Russ.).



5. Ivanova A.A. (2017) *Strategiya municipal'nogo upravleniya* [Municipal management strategy]. Izhevsk. 251 p. (In Russ.).
6. Kazakova N.A. (2022) *Sovremennyy strategicheskij analiz* [Modern strategic analysis]. Moscow. 469 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/489287>, accessed 04.11.2022. (In Russ.).
7. Lapygin D.Yu. (2017) *Instrumenty formirovaniya strategii razvitiya municipal'nyh obrazovaniy* [Tools for forming a strategy for the development of municipalities]. Moscow. 170 p. Available at: <https://znanium.com/catalog/product/567391>, accessed 04.11.2022. (In Russ.).
8. Kuznecova E.Yu. (2016) *Sovremennyy strategicheskij analiz* [Modern strategic analysis]. Ekaterinburg. 131 p. (In Russ.).
9. Larionova I.K. (2019) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow. 234 p. Available at: <https://znanium.com/catalog/product/1091824>, accessed 04.11.2022. (In Russ.).
10. Kadyrova G.M., Eremin S.G., Galkin A.I. (2022) *Strategicheskoe upravlenie v organah vlasti* [Strategic management in government bodies]. Moscow. 259 p. Available at: <https://urait.ru/bcode/497785/p.2>, accessed 04.11.2022. (In Russ.).