

ВОПРОСЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ

В.Б. Алексеенко, Н.Ю. Сопилко

Российский университет дружбы народов
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

Проблема повышения уровня конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг рассматривается с позиций стратегического развития с учетом их реальных ресурсных и организационных возможностей. Предложена матрица стратегического выбора способа обеспечения конкурентоспособности для данных предприятий, которая объединяет организационно-экономические направления деятельности и предложения данного вида услуг на рынке, учитывающая различные этапы жизненного цикла. Матрица позволяет определять основные пути совершенствования работы этих предприятий за счет мероприятий по обновлению оборудования, оптимизации технологического процесса, качества предоставляемых услуг, влияющих на потребительский спрос и их конкурентоспособность.

Ключевые слова: обеспечение конкурентоспособности, стратегия, стратегический выбор, жизненный цикл, предприятия жилищно-коммунальных услуг.

Стратегический выбор любого предприятия в условиях нестабильной экономической среды, развивающейся конкуренции определяет требования к его осуществлению и позволяет обосновать необходимость разработки мероприятий для успешного функционирования хозяйствующего субъекта и обеспечения его конкурентоспособности на рынке. В частности, для предприятий жилищно-коммунальных услуг необходимо решать более узкую задачу, которая учитывала бы специфику данной отрасли, реальную инфраструктуру рынка, их возможности и фактор времени. Данная проблема получила отражение во многих работах П.И. Бурака, П.Г. Грабового, С.А. Зуденковой, Д.Н. Родионова и множества других отечественных и зарубежных авторов [1—4]. Однако, несмотря на разнообразие существующих подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг, не всегда принимается во внимание комплексный характер существующих проблем. Целью данной работы является предложение методических рекомендаций по выбору стратегических мер обеспечения конкурентоспособности этих предприятий с учетом различных этапов жизненного цикла.

Методы исследования предприятий. Учитывая, что состояние исследуемых предприятий характеризуется износом основных фондов (до 60%), стремительно

растущими долгами и неплатежами со стороны населения внутри данной отрасли, неэффективной работой самих предприятий, слабым развитием конкурентной среды, дальнейшее улучшение показателей хозяйственной деятельности, обеспечение и повышение уровня их конкурентоспособности связаны с использованием методов стратегического планирования. Нами предлагается обобщенная схема основных направлений хозяйствования предприятий жилищно-коммунальных услуг, используя которую можно обеспечить достаточный уровень конкурентоспособности на данном рынке (рис. 1).



Рис. 1. Стратегический выбор основных направлений хозяйствования предприятий жилищно-коммунальных услуг

Источник: [5]

Начальным этапом стратегического планирования деятельности является постановка задач, которые формируются на основе общих целей предприятий жилищно-коммунальных услуг, и затем конкретизация для отдельных элементов.

Далее по целям хозяйственной деятельности субъекта и его отдельных подразделений, используя общепринятые методики, которые изложены рядом авторов в специальной литературе [6; 7], проводится маркетинговое исследование. Оно рассматривается как перманентный процесс, в его задачи входит изучение макро- и микросреды, комплексное исследование рынка, а также оценка возможностей предприятий жилищно-коммунальных услуг на рынке для реализации намечающихся конкурентных стратегических альтернатив. На практике наиболее совершенным и часто используемым для выбора стратегической направленности является факторный анализ, при котором ключевое значение уделяется выявлению факторов, существенно влияющих на дальнейшее развитие предприятий жилищно-коммунальных услуг и на их хозяйственную деятельность. Они группируются по двум направлениям (внешнему и внутреннему), что позволяет выявить не только влияние факторов на обеспечение конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг, но и определить возможные альтернативные пути достижения конкурентных преимуществ за счет экономического и технологического развития деятельности предприятий.

Маркетинговое исследование включает изучение вторичной информации различного рода источников рынка жилищно-коммунальных услуг. Особое внимание уделяется фактам, позволяющим определять уровень потребительского спроса и факторы, влияющие на него (потребительские предпочтения), закономерности и тенденции состояния маркетинговой среды данного рынка, на основании которых выдвигаются гипотезы и формируются аргументы, т.е. направления возможностей обеспечения конкурентоспособности предприятий, предлагающих жилищно-коммунальные услуги [8].

Для получения первичной информации применяется анкетирование. Данные анкет служат материалом для дальнейшей разработки стратегического направления и принятия решений. Таким образом, для предприятий жилищно-коммунальных услуг методом факторного анализа определяется ряд критериев, систематизируются численные события и векторы их влияния в определенную матрицу, учитывающую степень и скорость воздействия на конкурентоспособность ранжированных по определенному признаку показателей. Предполагается, что степень влияния фактора зависит от его важности и силы воздействия на предприятие в составе целой системы хозяйствования. Также в хозяйственной деятельности предприятий учитываются не только существующие, но и намеченные к созданию и даже ее потенциальные возможности. Скорость действия факторов, в свою очередь, определяется вероятностью наступления того или иного события, а также временной детерминанты.

Так же, как отдельные факторы, анализируются различные события и тенденции, разбитые по основным группам показателей, которые обосновывают выбор направления действий. Влияние каждого фактора при таком подходе оценивается по балльной шкале. Баллы по каждому показателю выставляются на основе экспертных оценок.

Скорость влияния факторов на обеспечение конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных представлена в виде схемы (рис. 2).

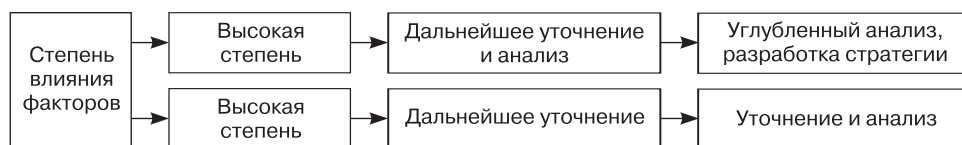


Рис. 2. Оценка скорости влияния факторов на обеспечение конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг

Источник: [5]

Согласно приведенной схеме (см. рис. 2) для разработки стратегии по обеспечению конкурентоспособности предприятий выявляются стороны и зависимые характеристики, элементы их хозяйственной деятельности, которые заслуживают более глубокого анализа, уточнения, перепроверки.

Метод факторного анализа позволяет сократить время на выявление основных тенденций и сконцентрировать основные усилия на наиболее важных проблемах формирования направления эффективного хозяйствования в условиях нестабильной внешней среды. В свою очередь, факторный анализ включает:

— метод выделения ключевых факторов успеха (КФУ), под которым понимают выявление сильных и слабых сторон предприятия, оказывающих наибольшее влияние на его успешную деятельность и определяющихся по отношению к конкурентам, позиции предприятия и его конкурентов, а также ранжирование по каждому из факторов [9];

— SWOT-анализ (анализ угроз и возможностей, сильных и слабых сторон), который позволяет в наглядной, легкообрабатываемой матричной форме анализировать те факторы, которые оказывают различное влияние на хозяйствующий субъект, и изучать, с одной стороны, внешние факторы (возможности и угрозы), с другой стороны — внутренние факторы (сильные и слабые стороны действующего предприятия), а также разрабатывать направления по достижению конкурентных преимуществ для предприятий [10].

Сильные и слабые стороны характеризуют адекватность хозяйствующего субъекта текущему состоянию рынка. Эта часть анализа служит для изучения сформированной ситуации. Сопоставление возможностей и угроз, рассматриваемое как влияние внешних факторов на принятие маркетинговых решений, делает прогноз будущего развития. Матрица SWOT-анализа дает возможность рассмотрения элементов в их взаимосвязи как единого целого. Внутренние сильные стороны предприятий являются отправной точкой для стратегического планирования, а слабые стороны ограничивают возможности реализации стратегии. Подобное влияние могут создать факторы угроз со стороны внешней среды, что легко приведет предприятие к непредвиденным кризисным ситуациям.

На этапе разработки конкурентных стратегических альтернатив предприятия осуществляется решение трех задач:

- 1) анализ потребителей, сегментирование рынка жилищно-коммунальных услуг;
- 2) определение основных показателей конкурентоспособности, которые используются в рамках проведенного сегментирования;
- 3) определение жизненного цикла предприятий, предоставляющих жилищно-коммунальные услуги (исходя из оценок перспектив обеспечения конкурентоспособности).

Далее для окончательного выбора стратегии определяются основные показатели конкурентоспособности и дается объективная оценка конкурентным преимуществам предприятий и реальным возможностям их использования.

При осуществлении подобных оценок принимаются во внимание особенности хозяйствующего субъекта, его структуры управления, методов контроля за выполнением поставленных задач, человеческий фактор, технические и технологические особенности и т.д. Стратегический выбор формируется также под влиянием объективных оценок общей конкурентной ситуации, при осуществлении которых учитываются конкретные особенности отрасли, специфика рыночного поведения конкурентов и потребителей, вероятность проникновения на рынки аналогов или появление в рамках отрасли предприятий-конкурентов. Далее выбор конкретизируется в количественных величинах. Таким образом, в процессе принятия решения о выборе стратегии субъект хозяйствования должен постоянно учитывать возможности конкурентов и изменения в их стратегии.

Изменение конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг под влиянием времени. Слишком высокая динамичность внешней среды предполагает постоянную смену условий функционирования предприятий жилищно-коммунальных услуг, что свидетельствует о необходимости быстрого реагирования, гибкости хозяйственной деятельности. Организационное обеспечение, проектируемое в момент осуществления предприятием определенного стратегического выбора, обеспечивает именно его внедрение.

Для определения возможного изменения уровня конкурентоспособности хозяйствующей системы предприятий жилищно-коммунальных услуг с учетом влияния различных внешних и внутренних факторов нами построена матрица, определяющая направления и причины возникающих перемен в динамике с учетом временной детерминанты (рис. 3).

	Улучшение внешней среды	Внешняя среда неизменна	Ухудшение внешней среды
Конкурентный потенциал слабеет	Уровень КСП не меняется	Уровень КСП равномерно падает	Уровень КСП быстро падает
Конкурентный потенциал не меняется	Уровень КСП растет равномерно	Уровень КСП не меняется	Уровень КСП равномерно падает
Конкурентный потенциал растет	Уровень КСП быстро растет	Уровень КСП растет равномерно	Уровень КСП не меняется

Рис. 3. Матрица изменения конкурентоспособности (КСП) предприятий жилищно-коммунальных услуг во времени

Источник: составлено авторами

Матрица (см. рис. 3) демонстрирует, что управление конкурентоспособностью предприятий жилищно-коммунальных услуг является сознательным формированием и поддержкой конкурентных преимуществ, а также означает целенаправленное влияние на показатели, которые ее создают. Конкурентные преимущества возникают и отражаются в различных элементах системы и высокий уровень конкурентоспособности достигается согласованностью между всеми элементами

внутренней структуры субъекта хозяйствования, объединяя его ресурсные возможности.

На основании изложенного мы предлагаем способы повышения конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг сгруппировать по двум направлениям: направление предложения и организационное направление. Конкретное направление деятельности определяется в зависимости от этапа жизненного цикла самого хозяйствующего субъекта и уровня его конкурентоспособности в данный период времени под воздействием рыночных факторов. Долгосрочная перспектива стратегического развития, его направленность и пути достижения результативности предприятий жилищно-коммунальных услуг объединены в матрице стратегического выбора (рис. 4).

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ	Спад	Направление предложения: изменение качества предоставляемых услуг (возможно сокращение) Организационное направление: модернизация оборудования или замена	Направление предложения: изменение предложения, технологии Организационное направление: логистические изменения	Организационное направление: реинжиниринг	Организационное направление: реинжиниринг
	Зрелость	Направление предложения: изменение качества предоставляемых услуг, дополнительные услуги Организационное направление: стимулирование и мотивация	Направление предложения: модернизация существующего предложения Организационное направление: усовершенствование инфраструктуры	Организационное направление: Внедрение логистических схем, использование бенчмаркетинга, реинжиниринг	Организационное направление: реструктуризация, модернизация и инновации
	Рост	Направление предложения: расширение предоставляемых услуг или изменение Организационное направление: расширение инфраструктуры обслуживания	Направление предложения: изменение ценовой политики Организационное направление: логистические изменения	Направление предложения: внедрение инноваций, экологизации хозяйствования, мониторинг затрат Организационное направление: внедрение логистических схем, бенчмаркетинг	Организационное направление: реструктуризация, модернизация и инновации
	Внедрение	Направление предложения: высокое качество предоставляемых услуг, экологически эффективные предложения	Направление предложения: частичное технологическое изменение или инновация	Направление предложения: сужение предлагаемых услуг	Направление предложения: разработка инноваций
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад	

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОБОРУДОВАНИЯ

Рис. 4. Матрица стратегического выбора способов обеспечения конкурентоспособности предприятий жилищно-коммунальных услуг

Источник: составлено авторами

Направление предложения, как способ завоевания приверженности потребителя, необходимо использовать на более ранних стадиях развития предприятий.

Тогда повышение уровня показателей хозяйственной деятельности может осуществляться путем выявления наиболее приемлемого обслуживания рыночных ниш и соответственно направлений развития. Технологические изменения в процессе обслуживания целесообразно применять на более поздних этапах развития хозяйственной системы в условиях рынка, когда имеется достаточный практический опыт и в этом появляется необходимость (обеспечение защиты имеющихся позиций и получения прибыли или ее максимизации).

Увеличение уровня конкурентоспособности предприятия в таком случае может осуществляться за счет роста компетентности всей системы (профессионализма исполнителя услуги, уровня профессиональной подготовки и квалификации специалистов, умения применять его на практике, способности к руководству, знание и соблюдение профессиональной этики и т.д.). И тогда организационные изменения выступают в роли сопутствующих изменениям предложения; показатели деятельности повышаются за счет обновления системы управления.

Выбранная стратегия обеспечения конкурентоспособности дает возможность определять основные пути совершенствования деятельности предприятий жилищно-коммунальных услуг, которые предполагают мероприятия по обновлению оборудования, оптимизации и логистическим изменениям технологического процесса с учетом факторов качества, влияющих на потребительский спрос и обеспечение их конкурентоспособности с учетом факторов внешней и внутренней экономической среды. Предложенная матрица, объединяя различные направления деятельности с учетом жизненного цикла развития предприятий, позволяет разрабатывать способы повышения уровня их конкурентоспособности на долгосрочную перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Основы экономики крупного города / П.И. Бурак и др. — М.: Экономика, 2009.
- [2] *Грабовый П.Г., Жуков Н.Н., Квачадзе Р.Г. и др.* Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом / Под ред. П.Г. Грабового. — М.: АВС, 2004.
- [3] *Зуденкова С.А.* Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивого развития жилищного хозяйства региона: на примере Московской области: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М., 2003.
- [4] *Родионов Д.Г.* Экономико-организационные основы реформирования жилищно-коммунального хозяйства: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — СПб., 1999.
- [5] Создать методологию повышения конкурентоспособности горнодобывающих корпораций путем управления коммерческим риском: Отчет о НИР (заключительный) / Рук. Решетилова Т.Б.; Исполн.: Ковтун К.М. и др. — Днепропетровск, 2001.
- [6] *Иванов Л.А.* Исследование рынка собственными силами. — СПб.: Питер, 2006.
- [7] *Березин И.С.* Маркетинговые исследования. Как это делают в России. — М.: Вершина, 2005.
- [8] *Иванов Л.А.* Материалы семинара «Промышленный маркетинг» — М.: РАМ, 2007.
- [9] *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. — М.: Вильямс, 2007.
- [10] *Вествуд Дж.* Как написать маркетинговый план. — СПб.: Нева, 2004.

STRATEGIC CHOICE OF HOUSING AND UTILITIES COMPANIES

V.B. Alekseenko, N.U. Sopilko

Peoples' Friendship University of Russia
Ordzhonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923

The article touches upon ways by which housing and utilities companies can reach their strategic competitiveness parting from their real recourse and organizational potential. A matrix of strategic choice for such companies' competitive ability is offered. It integrates their economic and organizational activity with various services in the market due to different stages of the life cycle. The matrix allows to define the main ways of making the work of such companies better. It's done at the expense of equipment renewal, technological processes optimization and increasing of service quality that influences consumer demand and competitive ability.

Key words: competitive ability maintenance; strategy, strategic choice, live cycle, housing and utilities companies.