

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Черных Антон Геннадьевич**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕСТВЕННОСТЬЮ  
«КРАСНОЯРСКОГО ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Руководитель: доцент  
Москвин Сергей Николаевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся: Черных Антон Геннадьевич

\_\_\_\_\_ (дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические основы совершенствования конкурентоспособности организации</b> .....	9
1.1. Особенности конкуренции в сфере ЖКХ.....	9
1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	18
1.3. Теоретический обзор методов повышения конкурентоспособности на рынке ЖКХ.....	25
<b>Глава 2. Анализ конкурентоспособности организации ООО «КрасКом»</b>	28
2.1. Общая характеристика предприятия.....	28
2.2. Анализ рыночной (или конкурентной) среды в сфере ЖКХ.....	30
<b>Глава 3. Управленческие решения по повышению конкурентной привлекательности ООО «КрасКом»</b> .....	54
3.1. Разработка плана действий по повышению конкурентной привлекательности ООО «КрасКом».....	54
3.2. План проведения изменений по повышению конкурентоспособности ООО «КрасКом».....	61
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	75
<b>Заключение</b> .....	78
<b>Список используемых источников</b> .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

В конце XX столетия наша страна вступила на путь перехода от плановой системы экономики к рыночной, неотъемлемой частью которой является конкуренция как необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Сегодня мы понимаем, что чем ожесточеннее конкуренция на внутреннем рынке, тем лучше национальные фирмы оказываются подготовленными к борьбе за рынки за рубежом, и тем в более выгодном положении оказываются потребители на внутреннем рынке и по уровню цен, и по качеству продукции. Ведь конкурентоспособная продукция должна иметь такие потребительские свойства, которыми бы она выгодно отличалась от сходной продукции конкурентов. Именно конкуренция превращает экономическую систему страны в саморегулирующийся аппарат, недаром Адам Смит назвал ее "невидимой рукой рынка".

С переходом России на рыночные методы хозяйствования роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла. При этом поддержание конкурентной среды в Российской Федерации, как и в развитых странах, в настоящее время, стало важной задачей государственного регулирования экономики. А значит, изучение конкуренции, ее роли в развитии рыночных отношений является в настоящий момент важнейшей задачей экономических исследований в нашей стране.

Одной из главных проблем переходного периода российской экономики, не разрешенных до настоящего времени, является формирование конкурентных рынков в условиях спада производства и кризиса неплатежей, охвативших все отрасли промышленности и регионы страны.

Неразрешенной остается проблема естественных монополий. В комплексе образуя производственную инфраструктуру государства, они являются базой для оживления и дальнейшего развития отечественной промышленности, развития реального сектора экономики. Поэтому задача обеспечения их финансовой устойчивости приобретает особую важность.

С начала 90-х годов эти проблемы остро стали перед Россией. Успех экономических преобразований в немалой степени зависит от взвешенной, выверенной системы регулирования государством монопольных процессов и конкурентных отношений.

Проблемы совершенствования конкуренции на российском рынке, повышения конкурентоспособности российских товаров, борьбы с монополизмом являются крайне актуальными в современной России.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы – неперенный фактор, определяющий само право на существование той или иной организации. Сама конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций неперенных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция одновременно имеет и положительные и отрицательные стороны:

- она способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно заставляя товаропроизводителя применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;
- она чутко реагирует на изменение спроса, ведет к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев к их снижению;

– в известной мере выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

К числу негативных сторон можно отнести:

– придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;

– ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;

– ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. И это будет верным путём к расширению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многоаспектность этого понятия обуславливается соответствием производимых организацией товаров и услуг требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технические, экономические и эстетические характеристики, но и ввиду важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, реклама, сервис.

Успешность компании обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие – ООО «КрасКом».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Целью данной дипломной работы является разработка и обоснование комплекса управленческих решений по повышению конкурентной привлекательности организации в сфере ЖКХ.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы конкуренции на рынке ЖКХ и выявить факторы конкурентоспособности
- Исследовать специфику маркетинговой деятельности организации в сфере ЖКХ
- Дать характеристику и проанализировать рыночную деятельность ООО «КрасКом»
- Разработать управленческие решения для повышения конкурентной привлекательности ООО «КрасКом» и определить необходимые ресурсы
- Оценить эффективность предложенных управленческих решений.

## **Глава 1. Теоретические основы совершенствования конкурентоспособности организации**

### **1.1. Особенности конкуренции в сфере ЖКХ**

Конкуренция, как борьба экономических агентов за лучшие условия купли-продажи, зародилась с формированием рынка, а история развития рыночных отношений напрямую связана с эволюцией форм конкурентного поведения рыночных субъектов.

Изначально термин «конкуренция» происходит от латинского «concurrentia», что означает «столкновение», при этом правомерно отметить, что данное понятие является однокоренным латинскому «concursum» — соревнование [16 с.146].

Конкуренция – это борьба предпринимателей за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров в целях получения максимальной прибыли. Конкуренция – это способ эффективного распределения ограниченных ресурсов общества [34, с.23].

По возможности влияния на рынок конкуренция делится на две формы: совершенная и несовершенная. Совершенная, свободная или чистая конкуренция - экономическая модель, идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения. Основные признаки свободной конкуренции: неограниченное число участников конкуренции, абсолютно свободный доступ на рынок и выход из него означают, например, что каждый человек имеет право заняться предпринимательством или прекратить подобную деятельность.

Система свободной конкуренции исключает все формы дискриминации потребителей. Всякий обладатель денежного дохода, собирающийся воплотить свою потребность в спрос, имеет право купить товары и услуги, нужные ему. В модели совершенной конкуренции рыночная цена является независимой переменной. Другими словами это такой тип рыночной структуры, где рыночное поведение продавцов и покупателей заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий. Совершенная (свободная) конкуренция основана на частной собственности и хозяйственной обособленности. Она предполагает, что на рынке имеется множество независимых фирм, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах. В целом, как следует из определений, модель совершенной конкуренции характеризуется пятью признаками:

- наличие большого числа экономических агентов, продавцов и покупателей;
- максимальная информированность продавцов и покупателей о товарах и ценах. Ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену и друг на друга;

- однородность продаваемой продукции;
- свободный вход на рынок и выход с него. Совершенная

конкуренция или свободная конкуренция - это рынок, где множество независимых продавцов;

- никем не ограничен доступ на рынок и выход из него.

Несовершенная конкуренция определяется следующим образом: рынок, на котором не соблюдается хотя бы один из признаков совершенной конкуренции; характеристика рынка, где два или более продавцов, обладая некоторым (ограниченным) контролем над ценой, конкурируют между собой за продажи; рынки, на которых либо покупатели, либо продавцы принимают в расчет свою способность воздействовать на рыночную цену. В условиях несовершенной конкуренции фирмы воздействуют на рынок, ведут конкуренцию [18, с. 152].

Выделяют различные виды рынков с несовершенной конкуренцией (по степени убывания конкурентности): монополистическая конкуренция, олигополия, монополия .

Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен.

Чистая монополия действует в масштабе одной отрасли рыночной деятельности, абсолютная монополия захватывает всю сферу национального хозяйства. Если чистая монополия образуется, как правило, частным лицом, то абсолютная монополия находится в руках государства.

В зависимости от признака различают следующие виды конкуренции:

По методам ведения: ценовая конкуренция осуществляется вокруг цен товаров и их составляющих (издержек, прибыли). Уменьшение издержек при прежней цене означает увеличение прибыли. Снижение цены за счет уменьшения доли прибыли может привести к росту объема продаж, вытеснению конкурентов с рынка. Ценовая конкуренция в первую очередь связана с затратным подходом к ценообразованию. Чем модель рынка ближе к модели свободной конкуренции, тем больше ее масштабы. При снижении количества продавцов на рынке, эффективности ценовой конкуренции считается, что цена определяет уровень качества товаров.

Разновидностью ценовой конкуренции является демпинг; неценовая конкуренция является преобладающей и осуществляется на основе изменения свойств, качества и ассортимента продукции. К приоритетам также относятся производство новых видов продукции, формирование новых потребностей и создание на этой основе новой структуры спроса, ускорение морального износа товаров, создание новых предпродажных и послепродажных услуг. Эту форму конкуренции следует связывать с ценностными формами ценообразования [17, с.59].

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательная, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;

- умеренная, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка; ожесточенная для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;

- ожесточенная для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента.

По сфере действия выделяют:

- внутриотраслевую;
- межотраслевую конкуренцию;
- конкуренцию на локальных рынках;
- конкуренцию в общенациональном масштабе;

- внутринациональную;
- международную конкуренцию [42, с.222].

По субъектам конкурентных отношений различают: конкуренцию между покупателями; конкуренцию между продавцами; конкуренцию между продавцами и покупателями.

По соответствию правовым нормам конкуренция классифицируется на: добросовестную (честную) и недобросовестную (нечестную), а также конкуренцию на «черном» или «теновом» рынке и конкуренцию на легальном рынке.

По проявлению следует выделить: реально существующую конкуренцию; потенциальную конкуренцию.

По влиянию государства на конкурентный механизм: конкуренции свободной; конкуренции в условиях регулируемого рынка.

В сфере маркетинга принято различать три вида конкуренции: предметную, видовую и функциональную. Предметная конкуренция возникает при предложении покупателю практически одинаковых товаров, различающихся, возможно, только качеством. Это наиболее сложный вид конкуренции для производящих и посреднических фирм. Предметная конкуренция - результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Видовая конкуренция возникает при удовлетворении потребности покупателя однообразными товарами, различающимися существенными характеристиками (например, автомобили с разной мощностью двигателя). При видовой конкуренции борьба между фирмами-конкурентами может осуществляться более разнообразными методами, чем при предметной конкуренции, так как количество инструментов воздействия на покупателя возрастает - товар обладает новыми характеристиками. Видовая конкуренция - следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром. Функциональная конкуренция возникает при удовлетворении конкретной потребности покупателя разнообразными товарами [37, с.13].

Отдельным и очень важным видом рыночной конкуренции является конкуренция между производителями, включающая в себя множество подвидов. Например, конкуренция производителей может быть разделена на конкуренцию между крупными предприятиями, малыми предприятиями, крупными и мелкими предприятиями [38, с.222].

Можно сказать, что конкуренция как борьба или соперничество за что-либо, между субъектами присуща самой человеческой природе, так как определенные формы соперничества проявляются не только в сфере производства и потребления, но и в ходе удовлетворения индивидами социальных и духовных потребностей [38, с. 63].

Конкурентоспособность предприятия — обобщающий, итоговый показатель устойчивой работы предприятия, который впитывает в себя результаты действий и усилий самых разных производственных, обслуживающих и управленческих звеньев, подсистем и вовлеченных ресурсов национальных, общехозяйственных и региональных преимуществ. [34, с. 61].

Под жилищно-коммунальной деятельностью понимается производство и представление совокупности услуг, направленных на обеспечение потребностей города в ресурсах жизнеобеспечения. Эти услуги разнообразны и многогранны, но каждая из них имеет свои особенности и является уникальной. Вместе с тем, все они имеют одно общее назначение — обеспечить городу нормальное функционирование и развитие.

В современных условиях жилищно-коммунальная деятельность является организующим началом в жизни города, основой, на которой держится и развивается город как среда обитания человека. Общепольный характер систем коммунального обслуживания подтверждается их статусом постоянно действующих установок, готовых к удовлетворению потребностей населения и города в соответствующих услугах [49, с. 23].

Общедоступность услуг — характерная особенность ЖКХ. Насущный и незаменимый характер потребления коммунальных услуг требует, чтобы они были равнодоступны всем, кто в них нуждается, и всегда, когда в них возникает потребность, независимо от платежеспособности потребителей. Чем надежнее и эффективнее функционирование инженерных систем города, тем более удобной, комфортной и благоприятной воспринимается городская среда для проживания населения и функционирования различных организаций. Полная или общая доступность услуг — показатель комфортности и качества современного жилья [28, с. 144].

Необходимо отметить, что услуги, обладающие свойством общедоступности, представляют собой общественное благо. Следовательно, можно классифицировать жилищные и коммунальные услуги как общественные блага.

Классификация ЖКХ на группы или типы коммунальных услуг также является характерной чертой данной сферы деятельности.

Одно из свойств или особенностей жилищно-коммунальных услуг состоит в том, что их действие направлено не только на население или организации, испытывающие в них потребность, но и на конкретные объекты в городе, функционирование и сохранение которых - необходимое условие для жизни и деятельности населения или организаций. Это свойство жилищных и коммунальных услуг позволяет различить услуги по видам и соответственно их группировать. По назначению жилищно-коммунальные услуги делятся на три типа: общегородские услуги; жилищные услуги; инженерные или коммунальные услуги.

Такая группировка жилищно-коммунальных услуг целесообразна при решении проблем, связанных с их оплатой. Существующее деление жилищно-коммунальных услуг отражает их сущность.

Жилищные услуги - это услуги, потребление которых имеет коллективный характер использования людьми [5, с. 33–51]. Жилищные услуги индивидуализированы по отношению к жилому комплексу – дому или к его отдельному элементу и оказываются для удовлетворения потребности каждого жильца. Уборка и содержание в порядке территории, прилегающей к дому, вывоз мусора, мытье лестничных клеток, обслуживание лифта, работы по уходу за общими элементами здания и т. д. – все это создает нормальные условия для проживания людей в доме, являющемся их общим жилищем. Но, в отличие от объектов общегородского назначения, жилищные услуги локализованы на определенной территории, имеют конкретный адрес. Необходимо подчеркнуть, что жилищные услуги обращены не к конкретному проживающему в доме потребителю, а к дому как объекту обслуживания, следовательно, они обращены одновременно ко всем жителям дома. Другими словами, потребление жилищных услуг происходит совместно, поскольку услуги неделимы. Обезличенный и(или) коллективный характер потребления жилищных услуг как блага вследствие их неделимости свидетельствует об их общественном характере.

Территория современных городов застроена в основном многоэтажными, многоквартирными домами. Неделимость жилищных услуг создает в этом случае трудности для выбора формы оплаты услуг жильцами, живущими в отдельных квартирах.

Инженерные услуги - это услуги, потребление которых имеет индивидуальный характер [8, с. 63]. Таковыми являются услуги систем инженерного оборудования, или инженерные услуги, – холодное и горячее водоснабжение, водоотведение, тепловая энергия, электрическая энергия, природный газ, подаваемые непосредственно в жилые помещения и являющиеся элементами благоустройства современных домов и жилых квартир. При этом наличие материального носителя позволяет делить услуги на порции, измерять их количество, предъявлять оплату конкретному потребителю. Вследствие этого появляется возможность поставить оплату услуг конкретным потребителем в зависимость от их потребленного количества, исключить их потребление теми, кто уклоняется от оплаты. По такому принципу функционирует рынок частных товаров, регулируемый законом спроса и предложения. Однако особенность технологической организации производства и предоставления инженерных услуг городским потребителям исключает возможность формирования конкурентных отношений. Тем не менее потребление услуг жизнеобеспечения полностью индивидуализировано, что не может не привести к определенным противоречиям в экономических отношениях данной сферы [33, с. 323].

Утилитарный общепользовательский характер коммунальных услуг подсказывает, что в условиях города удовлетворение потребностей в них рациональнее организовать путем объединения потребителей и создания общей системы, благодаря чему услуги станут общедоступными, будут обеспечены надежность и бесперебойность снабжения ими населения. Важное значение для такой формы организации коммунального обслуживания имеют следующие свойства потребления инженерных услуг: а) потребность в услугах возникает спонтанно, их нельзя откладывать «на потом»; б) нельзя услугами запасаться впрок, так как во многих случаях это просто невозможно, и к тому же городской тип жилья исключает эту возможность; в) следствием названных особенностей является неравномерный характер производства и потребления услуг.

По указанным причинам все системы коммунального обеспечения имеют:

– сетевую структуру, в которой производство и потребление услуг жестко взаимосвязаны, выступают элементами единой технологической системы;

– располагают необходимыми сооружениями и мощностями для образования, хранения и регулирования запасов ресурсов, наличие которых – необходимое условие для обеспечения безотказного и надежного функционирования системы коммунального обслуживания;

– проявляют свойства непрерывного замкнутого производства (олигополии).

Все это позволяет утверждать, что коммунальные услуги, несмотря на формальное сходство с частными товарами, по своей сущности представляют собой также общественные блага [12, с. 88-89].

Рынок ЖКХ имеет достаточно специфичный характер. Как таковой, он появился совсем недавно и имеет большие отличия от других рынков [22, с. 218].

Специфика рынка ЖКХ:

- новый, формирующийся рынок
- основной способ получения заказа: тендер
- неразвитые инструменты маркетинга

Необходимо отметить, что совокупность этих факторов указывает на то, что основные механизмы конкуренции на рынке ЖКХ услуг слабо выражены. Чаще всего основным механизмом конкуренции является стоимость услуг, предоставляемых организациями.

## 1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день предложены к практическому применению различные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Существующие методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия объединяют в две большие группы:

- 1 группа — графические методы;
- 2 группа — аналитические методы.

К числу графических методов оценки уровня конкурентоспособности предприятия относят:

- метод «профиля требований»;
- матричные методы;
- многоугольник конкурентоспособности.

Построение профиля требований предполагает выявление факторов, по которым предприятие имеет преимущества над другим предприятием, и факторов, по которым оно отстает. Построение основывается на балльной оценке экспертов [25, с. 78].

Сущность матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат с использованием набора переменных: по одной оси формируются значения внутренних факторов, а по другой — внешних. Наиболее часто в практике оценки конкурентоспособности предприятия используются матрицы стратегического анализа:

– матрица «относительная доля рынка — темп роста рынка», разработанная американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (BCG) [18, с. 190].

– матрица «привлекательность — конкурентоспособность», разработанная компанией «Мак-Кинси». С помощью матрицы BCG рассматривается перспективность различных бизнесов (товарных групп) в рамках одной компании. Анализ конкурентоспособности выполняют с учетом жизненного цикла товара (услуги). Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста / сокращения количества продаж товара / услуги предприятия (в качестве индикатора привлекательности рынка); по вертикали — относительная доля товара / услуги на рынке (в качестве индикатора конкурентоспособности). Фирма, имеющая значительную долю на перспективном, быстро развивающемся рынке («звезда»), обеспечивает возможность наступательных операций на рынке. Фирма, попавшая в условия неперспективного рынка («дойная корова»), старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке («трудный ребенок»), имеет возможность сохранить свои позиции и обеспечить прибыль, а через некоторое время перейти в позицию «звезды». Фирма, попавшая на малоперспективный рынок («собака»), вынуждена будет уйти с него. Наиболее конкурентоспособными признаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстро растущем рынке. В целом по матричным методам можно отметить, что при наличии достоверной информации эти методы позволяют обеспечить высокую репрезентативность оценки конкурентоспособности. Однако получение необходимой информации чаще всего затруднено, что снижает практическую ценность этих методов [42, с. 164].

Матричные методы предоставляют возможность провести анализ конкурентоспособности предприятия, не давая при этом четкого количественного выражения результатов оценки конкурентоспособности.

Многоугольник конкурентоспособности — это графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов. С помощью многоугольника конкурентоспособности можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому, совмещая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий, по отношению друг к другу. Для количественного выражения характеристик используется экспертный метод, а также применяется метод шкалирования [16, с. 243].

Основные недостатки экспертного метода:

- применение экспертного метода влечет за собой субъективную оценку;
- трудно дать количественное выражение такой качественной характеристики, как послепродажное обслуживание;
- этот метод не дает точной количественной оценки характеристик предприятий по заданным критериям.

К аналитическим методам оценки уровня конкурентоспособности предприятия можно отнести:

- метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности;
- метод на основе расчета рыночной доли;
- дифференцированный метод оценки;
- интегральный (индексный) метод оценки;
- метод, основанный на теории эффективной конкуренции [45, с. 366].

Остановимся более подробно на первых четырех методах. Метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности, использует в качестве основного подхода оценку уровня конкурентоспособности товаров предприятия по показателям качества и цены. Данный метод отражает наиболее традиционное суждение деятелей рынка о конкурентоспособности предприятия и базируется на рассуждении о том, что уровень конкурентоспособности предприятия (производителя) определяется конкурентоспособностью его товаров. Конкурентоспособность предприятия при применении метода на основе расчета рыночной доли определяется результатом конкурентной борьбы во временном периоде — завоеванной долей конкретного рынка. Суть дифференцированного метода оценки заключается в оценке конкурентоспособности предприятия путем прямого сравнения показателей предприятия и конкурентов. Оценке подлежат основные факторы. При оценке конкурентоспособности предприятия наибольшее распространение получил комплексный интегральный метод оценки на основе сравнительной характеристики деятельности предприятия и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов. При таком подходе производится одновременный учет факторов конкурентоспособности товара и предприятия. При определении уровня конкурентоспособности предприятия используют следующие обобщающие оценки [13, с. 89].

Метод суммы мест — по каждому выделенному фактору конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его конкурентов проставляются места, занимаемые конкурирующими предприятиями. Уровень конкурентоспособности предприятия в целом определяется на основе суммы полученных мест по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов.

Метод балльной оценки — по каждому из выделенных факторов оценки конкурентоспособности предприятия проставляются баллы для конкурирующих фирм по заранее выбранной балльной шкале. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется на основе суммы полученных баллов по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов [22, с. 201].

Метод балльной оценки с учетом коэффициентов весомости факторов — каждому из факторов присваивают относительный вес значимости (сумма относительных весов всех факторов должна быть равна единице), оценивают по балльной шкале, пересчитывают балльную оценку с учетом коэффициентов весомости факторов, суммируют полученные оценки по всем факторам для каждой из конкурирующих фирм. Усовершенствованием интегрального метода служит метод, предусматривающий отдельный учет факторов конкурентоспособности товаров и предприятия. Согласно этому методу, показатель конкурентоспособности предприятия определяется как произведение индекса конкурентоспособности товара или товарной массы на индекс относительной эффективности производственной деятельности. В качестве показателей эффективности деятельности предприятия используются показатели рентабельности, объема продаж и их модификации. В расчетах также могут быть учтены показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия. В то же время недостатком метода, предусматривающего отдельный учет факторов конкурентоспособности товаров и предприятия, является то, что он не учитывает маркетинговые аспекты деятельности предприятия в целом [30, с. 267].

Примером данного метода может стать система сбалансированных показателей (ССП или BSC – Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности [11, с. 371].

Основное назначение концепции BSC – воплотить видение руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами. Главная особенность сбалансированной системы показателей (ССП) заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании. SSP ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, слишком сосредоточено на финансовых показателях. Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей. Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также: – указывает, откуда берется рост доходов; – указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему; – выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя; – помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата [8, с. 27].

Данная методика позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Комплексная рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг определяется суммированием значений каждого из четырех показателей.

Таким образом, у представленных методик оценки конкурентоспособности организации есть свои сильные и слабые стороны, разные области применения.

Сейчас нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия. В теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях экономики России в настоящее время не решается. Отметим, что для оценки конкурентоспособности организации сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным. Цель системного анализа организации — установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации.

Подходы к оценке конкурентоспособности не могут быть идентичными на стадиях стратегического и тактического маркетинга. На первой стадии (стадии стратегического маркетинга) жизненного цикла товаров и первой функции управления разрабатываются нормативы конкурентоспособности на длительный период, а на стадии тактического маркетинга выполняются работы по материализации у изготовителя и реализации потребителям стратегических нормативов конкурентоспособности, а также по корректировке выработанных показателей. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого. Методики оценки конкурентоспособности предприятий, применяемые в развитых странах, носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер [15, с. 155]. Конкурентоспособность организации рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы. Конкурентоспособность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособности, например, 30 лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем. В заключение отметим, что не существует полноценной стандартной методики оценки конкурентоспособности предприятий и управления ею. Без количественной оценки вся работа по ее повышению субъективна и некорректна.

### 1.3. Теоретический обзор методов повышения конкурентоспособности на рынке ЖКХ

Обеспечение нормального функционирования жилищно-коммунального хозяйства - важнейшая социально-экономическая задача и приоритет государственной политики РФ. Подтверждением тому является недавнее создание Министерства строительства и ЖКХ Российской Федерации, которое будет разрабатывать и реализовывать госполитику в сфере строительства и ЖКХ, управлять имуществом, курировать фонды содействия развитию жилищного строительства и ЖКХ. Создание нового министерства говорит также о том, что принимаемые ранее властями меры по улучшению ситуации в жилищно-коммунальном хозяйстве не дали ожидаемых результатов.

Одна из основных причин неблагоприятного состояния дел в сфере ЖКХ – слабое развитие конкурентных отношений, а иногда их отсутствие вообще. Хотя, со стороны государства и предпринимались попытки создания конкурентной среды в жилищно-коммунальном комплексе на протяжении более десятка лет

В то же время создание условий для конкуренции означает не поддержку конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами, а выработку мероприятий и их реализацию органами власти в целях добросовестной конкуренции и равного доступа субъектов предпринимательства к государственным и муниципальным ресурсам. Основные способы достижения этого – снижение административных барьеров и конкурсные процедуры к финансово-имущественным ресурсам государства и муниципальных образований.

Системное воздействие на экономику республики с целью развития конкуренции является задачей Минэкономразвития РФ, органов власти республики и муниципальных образований.

Но, зачастую бывает, что органы власти сами являются тормозом развития конкуренции, нарушают антимонопольное законодательство. Обзор практики по возбужденным антимонопольным делам в отношении органов местного самоуправления показывает, что нарушения допускаются при передаче в пользование хозяйствующим субъектам муниципального имущества – зданий, сооружений, коммунальной инфраструктуры, земельных участков, а также, при проведении торгов. Нарушения эти допускаются стабильно, уровень из года в год не снижается. Возможно, что это происходит, в определенной степени, из-за правового нигилизма и непрофессионализма определенной части работников органов власти, но нельзя исключать и кумовство, желание помочь близкому человеку, в обход существующих законов. Не изжив, субъективный фактор, мешающий развитию конкуренции в сфере жилищно-коммунального хозяйства невозможно развития самой отрасли.

Отрасль ЖКХ – это важная часть экономики Красноярска, которая включает в себя десятки видов хозяйственной деятельности, которые можно разделить на две крупные сферы:

- жилищное хозяйство,
- коммунальное хозяйство.

Жилищное хозяйство – это сфера хозяйства, обеспечивающая содержание, функционирование и воспроизводство жилищного фонда. Главным заинтересованным субъектом жилищного хозяйства является собственник помещения.

Коммунальное хозяйство – это сфера хозяйства, обеспечивающая функционирование инфраструктуры – совокупности зданий, технических сооружений и коммуникаций в целях производства и доставки коммунальных ресурсов на объекты недвижимости. Основные субъекты здесь, производители коммунальных ресурсов (газ, электричество, тепло, вода), органы власти и потребители коммунальных ресурсов – физические и юридические лица. В рамках этих сфер функционируют рынки услуг жилищного хозяйства и рынки услуг коммунального хозяйства. Их в свою очередь можно разделить на определенные сегменты. К примеру, рынок коммунальных услуг подразделяется на рынок услуг теплоснабжения, рынок услуг водоснабжения и водоотведения. Рынок услуг жилищного хозяйства можно разделить на рынок услуг управления и содержания жилищного фонда, на рынок эксплуатации лифтового оборудования, на рынок вывоза твердых бытовых отходов, рынок ремонта жилищного фонда.

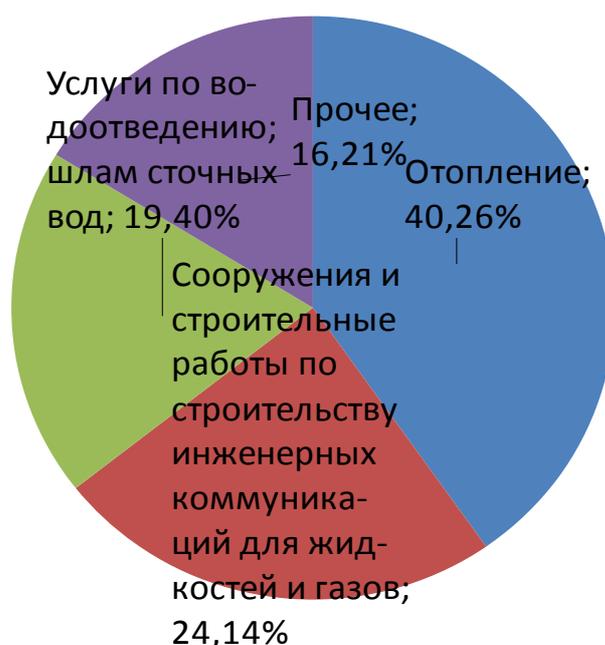
## Глава 2. Анализ конкурентоспособности организации ООО «КрасКом»

### 2.1. Общая характеристика предприятия

ООО "КРАСКОМ" зарегистрирована по адресу: 660049, Красноярский кр, город Красноярск, улица Парижской Коммуны, 41. Генеральный Директор - Гончеров Олег Васильевич. Основным видом экономической деятельности является "забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд". Также ООО "КРАСКОМ" работает еще по 36 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 000,00 руб.

Организация насчитывает 0 филиалов. Имеет 5 лицензии. Общество с ограниченной ответственностью «красноярский жилищно-коммунальный комплекс» присвоен ИНН 2466114215, КПП 246601001, ОГРН 1032402976870, ОКПО 71778068. Действует с 25.12.2003.

Специализируется ООО «Краском» по нескольким параметрам, представленные на рисунке 1.



## Рис.1 Специализация ООО «Краском»

Специализация ООО «Краском»:

– Отопление 162`487` 182руб. 40.03%.

– Сооружения и строительные работы по строительству инженерных коммуникаций для жидкостей и газов 99`715`773руб. 24.56%.

– Услуги по водоотведению; шлам сточных вод 78`301`562руб. 19.29%.

– Прочее 65`451`699руб. 16.12%.

ООО «Красноярский жилищно-коммунальный комплекс» образовано 25 декабря 2003 года для реализации планов по реформированию ЖКХ Красноярска на принципах эффективного государственно-частного партнерства.

Миссией компании является: обеспечить стабильное тепло, воду и электроснабжение, водоотведение жилищного фонда, объектов социальной сферы и промышленных предприятий города Красноярска. Компания «КрасКом» реализует инвестиционные проекты в сфере коммунального хозяйства и гарантирует высокое качество оказываемых услуг.

Основная задача компании — предоставление качественных жилищно-коммунальных услуг потребителям в требуемом объеме, устойчивое развитие и эксплуатация коммунальных систем на принципах компромисса между техническими задачами, финансовыми потребностями и платежеспособностью потребителей.

Основные виды деятельности компании:

– Корпоративное управление жилищно-коммунальной, обслуживающей и сбытовой инфраструктурой;

– Эксплуатация, техническое обслуживание, поддержание и развитие жилищно-коммунальной, сбытовой и обслуживающей инфраструктуры. Организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения и водоотведения;

– Строительство, реконструкция и эксплуатация промышленных и социальных объектов, жилых и нежилых зданий, сооружений, объектов инфраструктуры;

- Организация и развитие производственной деятельности по оказанию услуг в области телекоммуникаций, проводного, радио, телевизионного вещания;
  - Коммерческая деятельность.
- Долгосрочные задачи компании:
  - Модернизация муниципальных систем водоснабжения и теплоснабжения;
  - Повышение стоимости и качественных характеристик имущества и доходности долей участников (учредителей);
  - Создание эффективного механизма управления;
  - Достижение финансово-экономической устойчивости и прибыльности;
  - Достижение прозрачности финансово-экономического состояния для участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;
  - Обеспечение инвестиционной привлекательности;
  - Создание системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- Повышение квалификации работников предприятия, как одного из факторов повышения устойчивости развития.

## 2.2. Анализ рыночной (или конкурентной) среды в сфере ЖКХ

В ФАС России и территориальные органы поступает большое количество обращений физических лиц с жалобами действия управляющих организаций при оказании услуг по управлению многоквартирными домами.

Управлением был проведен анализ рынка услуг по управлению многоквартирными домами за 2010 г.

В целях проведения данного исследования продуктовыми границами рынка определен комплекс услуг по управлению многоквартирными домами.

Состав указанных услуг регламентирован статьей 162 Жилищного кодекса Российской Федерации (далее — Жилищный кодекс): — выполнение работ и услуг по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества; — предоставление коммунальных услуг собственникам помещений многоквартирного дома и пользующимся помещениями в этом доме лицам; — осуществление иной направленной на достижение целей управления многоквартирным домом деятельности на основе заключаемого договора управления многоквартирным домом. [12, с. 33].

В качестве географических границ рынка приняты административные границы городов с населением более 100 тысяч жителей. При этом был исследован рынок услуг по управлению только многоквартирными домами, не включающий индивидуальные жилые дома. В случае если на территории субъекта Российской Федерации, на которой осуществляет свою деятельность территориальный орган, отсутствовали города с населением более 100 тысяч жителей, анализ проводился в отношении административного центра субъекта Российской Федерации.

По состоянию на 31 декабря 2010 года управление многоквартирными домами осуществляли 4304 частных, 410 муниципальных и 143 с долей участия в уставном капитале субъектов Российской Федерации и (или) муниципальных образований более чем 25% управляющих организаций.

Потребители услуг. Собственники и наниматели помещений в многоквартирных домах. Поставщики услуг. Управляющие организации — юридические лица независимо от организационно-правовой формы и индивидуальные предприниматели, оказывающие услуги по управлению многоквартирными домами.

Для оценки уровня концентрации товарного рынка сформирована выборка городов, для которых рассчитаны коэффициенты рыночной концентрации (CR3) и индексы Герфиндаля-Гиршмана (НИ). Генеральная совокупность городов была стратифицирована в зависимости от численности населения: города — «мультимиллионники», города — «миллионники», города с численностью населения от 500 тыс. до 1 млн. чел., города с численностью населения от 250 тыс. до 500 тыс. чел, города с численностью населения от 100 тыс. до 250 тыс.чел.

Для группы городов — «мультимиллионников» использовано сплошное наблюдение, для остальных слоев — сформирована случайная выборка 5 городов в каждой группе (таблица 3). В большинстве городов — «миллионников» и городов с численностью населения от 500 тыс. до 1 млн. человек зафиксирован низкий уровень концентрации рынка услуг по управлению многоквартирными домами. Исключение составляют Нижний Новгород, Красноярск, Тула с высоким уровнем концентрации рынка услуг по управлению многоквартирными домами В городах с численностью населения от 250 тыс. до 500 тыс. человек и городах с численностью от 100 тыс. до 250 тыс. человек рынок услуг по управлению многоквартирными домами низко и умеренно концентрирован соответственно. Исключение составляют Тамбов, Норильск с высоким уровнем концентрации рынка услуг по управлению многоквартирными домами. Результаты анализа данных показывают снижение уровня концентрации рынка услуг по управлению многоквартирными домами в 2010 году по сравнению с 2009 годом.

При достаточно большом количестве действующих на рынке частных управляющих организаций доля жилищного фонда, обслуживаемого муниципальными унитарными предприятиями, продолжает оставаться значительной: 186 783,78 м<sup>2</sup> или 13,60 % от общего объема жилищного фонда и 18,27 % от общего объема жилищного фонда, обслуживаемого управляющими организациями. Произошло увеличение объема жилищного фонда, обслуживаемого смешанными управляющими организациями: в 2010 г. они стали обслуживать 90 973,12 тыс. м<sup>2</sup> (в 2009 г. — 89 679,79 тыс.м<sup>2</sup>), что составило 6,68 % от общего объема жилищного фонда и 8,90 % от общего объема жилищного фонда, обслуживаемого управляющими организациями.

Разделение рассматриваемого рынка по административно-территориальному принципу по-прежнему сохраняется, особенно в таких муниципальных образованиях, в которых управление многоквартирными домами осуществляется исключительно муниципальными унитарными предприятиями, например, в городе Грозный — 4 предприятия (Чеченская Республика).

Рынок услуг по управлению многоквартирными домами в городах характеризуется незначительными барьерами входа. Деятельность управляющих организаций не требует значительных первоначальных инвестиций, не является лицензируемой. Вместе с тем, в действующем законодательстве содержатся положения, позволяющие хозяйствующим субъектам, органам власти и органам местного самоуправления ограничивать конкуренцию.

– Законодательством не урегулирован порядок передачи вновь выбранной управляющей организации от прежней технических и иных документов на многоквартирный дом, перечисления остатков денежных средств собственников помещений, находящихся на расчетном счете прежней управляющей организации (счетах расчетного (кассового) центра муниципального образования) [12, с. 36].

– Муниципальные органы власти продолжают устанавливать размер платы для собственников помещений многоквартирных домов за содержание и ремонт общего имущества, вводить обязательные платежи (например, на проведение капитального ремонта) в границах соответствующего муниципального образования, что препятствует развитию ценообразования на договорной основе и ведет к перекрестному финансированию одних объектов за счет средств, полученных от других объектов. Размер платы за содержание и ремонт должен устанавливаться общим собранием собственников помещений по предложению управляющей организации по каждому дому индивидуально в зависимости от конкретных технических характеристик дома [12, с. 40].

– В части 2 статьи 163 Жилищного кодекса содержалось требование проведения открытого конкурса по выбору управляющей организации для управления многоквартирным домом, в котором все помещения находятся в собственности Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования. Однако, если хотя бы одно жилое помещение в таком доме находится у другого (частного) собственника, решение о выборе управляющей организации принимается на общем собрании, и муниципальные (государственные) органы власти, имея большинство голосов на собрании собственников жилья, имеют возможность выбрать управляющую организацию без проведения открытого конкурса.

Порядок выбора способа управления вновь возведенными многоквартирными домами был не урегулирован действующим законодательством. Следствием этого являются ситуации, когда организация-застройщик (инвестор), являясь первым собственником жилых помещений, единолично определяет способ управления и выбирает управляющую компанию, обязывая будущих собственников заключать с ней договоры на управление на невыгодных условиях, или создает товарищество собственников жилья.

- Федеральным законом от 04.06.2011 № 123-ФЗ «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» по инициативе ФАС России внесены изменения в Жилищный кодекс в части установления обязанности проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по выбору управляющей организации: — если доля Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в праве общей собственности на общее имущество в многоквартирном доме составляет более чем пятьдесят процентов. — для управления вновь возведенными многоквартирными домами после ввода дома в эксплуатацию.

Анализ состояния конкурентной среды на рынке услуг по теплоснабжению.

Климатические условия России, высокая доля расходов граждан на отопление в структуре платежа за жилищно-коммунальные услуги обуславливают повышенную социальную значимость рынка услуг по теплоснабжению. Актуальность вопросов антимонопольного регулирования в указанной сфере определена спецификой рынка услуг по теплоснабжению, состоящей в естественно монопольном положении поставщиков тепла. Это связано с тем, что оказание данных услуг потребителям зависит от расположения тепловых сетей теплоснабжающих или теплосетевых организаций. Потребитель приобретает и потребляет тепловую энергию только от того поставщика, к сетям которого присоединены его теплопотребляющие установки. При этом зачастую в системе теплоснабжения присутствует один источник тепловой энергии (локальные системы теплоснабжения), реже — небольшое количество источников тепловой энергии, эксплуатируемых разными хозяйствующими субъектами. Присоединение теплопотребляющих объектов к сетям инженерно-технического обеспечения другого поставщика не всегда возможно и требует значительных расходов.

Управлением был проведен анализ рынка услуг по теплоснабжению за 2012 — 2014 гг.

Продуктовые границы рынка определены как услуги по теплоснабжению. Деятельность в сфере теплоснабжения согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) 029-2007 относится к разделу Е «Производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и воды», классу 40 «Производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды», подклассу 40.3 «Производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии)».

Услуга по теплоснабжению не взаимозаменяема с другими видами услуг, т.к. покупатели фактически не заменяют и не готовы заменить тепловую энергию другими товарами, т.к. не существует иного способа обеспечить выполнение функционального назначения услуги по теплоснабжению. В последние годы наметилась тенденция строительства новых котельных, в том числе модульных крышных котельных с использованием внутридомовых инженерных систем и автономной системы отопления, являющихся общей совместной собственностью собственников жилых помещений. Эти котельные производят тепловую энергию для отопления и горячего водоснабжения многоквартирных жилых домов, находящихся в эксплуатации управляющих организаций на основании договора управления многоквартирным домом.

Вместе с тем, Закон о теплоснабжении декларирует приоритет централизованного теплоснабжения. Частью 15 статьи 14 Закона о теплоснабжении запрещается переход на отопление жилых помещений в многоквартирных домах с использованием индивидуальных квартирных источников тепловой энергии, перечень которых определяется правилами подключения к системам теплоснабжения, утвержденными Правительством Российской Федерации, при наличии осуществленного в надлежащем порядке подключения к системам теплоснабжения многоквартирных домов, за исключением случаев, определенных схемой теплоснабжения.

Для рынка услуг по теплоснабжению характерно оказание услуг организациями теплоснабжения потребителям в пределах расположения тепловых сетей теплоснабжающих или теплосетевых организаций. Присоединение теплопотребляющих объектов к сетям инженерно-технического обеспечения другого поставщика не всегда возможно и требует значительных расходов. Таким образом, географические границы рынка определены как границы локальных рынков в пределах территорий расположения технологической инфраструктуры (сетей) хозяйствующих субъектов, оказывавших услуги теплоснабжения.

По результатам Анализа установлено, что практически во всех исследуемых городах теплоснабжающие организации действуют в географических границах соответствующих муниципальных образований. При этом в пределах одного муниципального образования формируются несколько локальных рынков (в границах присоединенных тепловых сетей). В ряде случаев технологическая инфраструктура тепловых сетей географически выходит за административные границы одного муниципального образования.

Всего проанализирована деятельность около 2300 хозяйствующих субъектов, оказывающих услуги по теплоснабжению в городах с населением более 100 тыс. человек на территории 81 субъекта Российской Федерации.

На исследуемом товарном рынке можно выделить следующие группы покупателей:

- население и организации, потребляющее тепловую энергию для коммунально-бытовых нужд, в том числе, — управляющие организации, ТСЖ, ЖСК, иные лица, приобретающие коммунальный ресурс тепловую энергию для оказания коммунальных услуг отопления и горячего водоснабжения; — теплоснабжающие организации, использующие тепловую энергию для приготовления горячей воды для поставки по централизованным системам горячего водоснабжения для оказания коммунальной услуги горячего водоснабжения;

- организации, использующие тепловую энергию для производственных нужд;

- организации, использующие тепловую энергию для перепродажи.

В состав хозяйствующих субъектов, действующих на рынке услуг по теплоснабжению, включаются организации, осуществляющие продажу конечным потребителям произведенной или приобретенной тепловой энергии. Количество субъектов, действующих на рынке, отличается в разных городах. Например, в Махачкале (Республика Дагестан), Элисте (Республика Калмыкия), Алании (Республика Осетия), Назрани (Республика Ингушетия), Грозном (Республика Чечня), Уфе (Республика Башкортостан) на территории муниципального образования действует 1 хозяйствующий субъект, в Майкопе (Республика Адыгея), Магадане (Магаданская область) — 2. В Кирове (Кировская область) осуществляют деятельность 94 хозяйствующих субъекта, в Нижнем Новгороде (Нижегородская область) — 81, в Челябинске (Челябинская область) — 74.

Деятельность по теплоснабжению в исследуемом периоде осуществляли организации различных форм собственности. Большая часть организаций (78,5%) находится в частной собственности. В федеральной собственности находятся 7,8% организаций; 5,08% — в собственности субъектов Российской Федерации; 6,45% — в муниципальной собственности; 2,17% организаций относятся к смешанной форме собственности. Большинство исследуемых организаций (более 60%) осуществляют деятельность по теплоснабжению с использованием имущественных объектов, принадлежащих им на праве собственности.

В результате Анализа установлены организации, входящие в одну группу лиц и осуществляющие деятельность на территории различных субъектов Российской Федерации.

Теплоснабжение представляет собой процесс, включающий несколько стадий: производство, передачу, сбыт тепловой энергии. При этом участники рынка могут самостоятельно осуществлять как весь цикл (производство, передачу и сбыт тепловой энергии), так и отдельные действия по теплоснабжению.

По результатам проведенного анализа рынка услуг по теплоснабжению выявлены следующие основные схемы взаимоотношений хозяйствующих субъектов при предоставлении услуг по теплоснабжению конечным потребителям:

- Производитель продаёт тепловую энергию перепродавцу, который поставляет тепловую энергию конечному потребителю по своей тепловой сети или опосредованно через сети других организаций. К разновидностям этой схемы относятся следующие случаи: — производители предоставляют услуги теплоснабжения непосредственно конечным потребителям с использованием объектов теплоснабжения, находящихся у продавца на праве собственности или ином законном основании. Данная схема подразумевает отсутствие каких-либо посредников между производителями и потребителями тепловой энергии; — производители предоставляют услуги по теплоснабжению потребителям, присоединенным опосредованно через сети иного хозяйствующего субъекта. В данном случае производитель заключает договоры с конечными потребителями на теплоснабжение и договоры с сетевой организацией на передачу тепловой энергии; — услуги по теплоснабжению предоставляются потребителям, присоединенным опосредованно через сети иного хозяйствующего субъекта. При этом производитель поставляет тепловую энергию сетевой организации, которая заключает договоры с конечными потребителями.

- Производитель продаёт тепловую энергию потребителю, присоединенному опосредованно через сети сетевой организации. При этом потребитель самостоятельно заключает договор на передачу тепловой энергии с сетевой организацией. Таким образом получается стандартный договор услуги. И компания после этого продает эту услугу уже клиентам, доводя ее до совершенства потребления клиентом.

- Анализируемые рынки услуг теплоснабжения в установленных географических границах относятся к высококонцентрированным, с неразвитой конкуренцией.

– Как правило, каждый из хозяйствующих субъектов в локальных границах территорий расположения инфраструктуры теплоснабжения занимает доминирующее положение с долей равной 100%. При этом конкурентная среда на рынке услуг по теплоснабжению характеризуется следующим: — наличием хозяйствующего субъекта, оказывающего услуги с использованием централизованной системы теплоснабжения потребителям, составляющим 80% — 90% от общего числа потребителей в муниципальном образовании; — остальные участники рынка услуг по теплоснабжению являются, как правило, промышленными предприятиями, основную часть произведённой на собственной котельной тепловой энергии используют на нужды предприятия, остальную часть — реализуют либо перепродавцу, либо конечным потребителям, находящимся вблизи предприятия. В результате Анализа установлены организации, входящие в одну группу лиц и осуществляющие деятельность на территории различных субъектов Российской Федерации.

– Вход на рынок услуг по теплоснабжению затруднен необходимостью вложения значительных первоначальных инвестиций. Строительство либо приобретение существующих имущественных объектов в собственность требует значительных первоначальных капитальных вложений при длительных сроках окупаемости этих вложений, что является экономическим ограничением и затрудняет хозяйствующим субъектам вход на товарный рынок [27, с. 145].

Возможность эксплуатации имущественных объектов теплоснабжения на основании договоров аренды, концессии, доверительного управления делает данный барьер входа на товарный рынок преодолимым. При этом передача прав на объекты теплоснабжения, находящиеся в государственной (муниципальной) собственности, осуществляется по результатам торгов, проводимых в соответствии со статьей 17.1 Закона о защите конкуренции и Правилами проведения конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, договоров доверительного управления имуществом, иных договоров, предусматривающих переход прав в отношении государственного или муниципального имущества (приказ ФАС России №67 от 10.02.2010).

Проведение торгов способствует развитию конкуренции за обладание сетевой инфраструктурой путем создания условий для выбора контрагента, предлагающего наилучшие условия, что обеспечивает равный доступ к государственному и муниципальному имуществу для всех заинтересованных лиц, а также выбор наиболее эффективного правообладателя. Привлечение на рынок новых участников, их инвестиций будет способствовать решению проблемы, связанной с высокой степенью износа основных фондов в сфере теплоснабжения. Барьером в сфере теплоснабжения также является государственное регулирование указанной деятельности. Снижение влияния данного барьера возможно за счет установления долгосрочных тарифов.

Законом о теплоснабжении предусмотрены долгосрочные методы регулирования тарифов в сфере теплоснабжения, в том числе метод индексации установленных тарифов, обеспечения доходности инвестированного капитала. Вместе с тем, государственное регулирование является единственным способом защиты интересов потребителей в системах теплоснабжения, характеризующихся наличием единственного источника тепла. Ключевой задачей государственного регулирования в сфере развития конкуренции на рассматриваемом рынке должен стать конкурентный механизм распределения нагрузок в централизованных системах теплоснабжения.

– Взаимоотношения между участниками рынка, сложившиеся в настоящее время на рынке теплоснабжения, формируют непрозрачные условия осуществления деятельности на данном рынке, что позволяет хозяйствующим субъектам злоупотреблять своим положением на рынке. К основным видам нарушений со стороны теплоснабжающих организаций относятся: — необоснованное прекращение оказания услуг теплоснабжения;  
— нарушение порядка ограничения или приостановления предоставления услуг теплоснабжения;  
— навязывание невыгодных условий договора теплоснабжения;

— нарушение порядка ценообразования на тепловую энергию. В целях устранения спорных моментов, оптимизации процессов теплоснабжения, ведется активная работа по совершенствованию законодательства в данной сфере. В 2010 году принят Закон о теплоснабжении, который направлен на регулирование вопросов, возникающих в связи с производством, передачей, потреблением тепловой энергии, тепловой мощности, теплоносителя с использованием систем теплоснабжения, созданием, функционированием и развитием таких систем, также им определяются полномочия органов государственной власти, органов местного самоуправления поселений, городских округов по регулированию и контролю в сфере теплоснабжения, права и обязанности потребителей тепловой энергии, теплоснабжающих организаций и теплосетевых организаций.

Законом о теплоснабжении предусмотрены особенности регулирования договорных отношений между теплоснабжающими организациями, теплосетевыми организациями и потребителями тепловой энергии, изменяющие сложившиеся отношения. В настоящее время в целях реализации положений Закона о теплоснабжении федеральными органами исполнительной власти разрабатываются нормативные правовые акты, направленные на создание эффективной системы теплоснабжения, в том числе на: — упорядочение отношений между участниками рынка; — создание равных условий доступа на товарный рынок, в том числе при формировании схем теплоснабжения; — обеспечение недискриминационного доступа к инфраструктуре при подключении к системам теплоснабжения; — повышение прозрачности деятельности как регулируемых организаций, так и органов регулирования.

Кроме того, в Законе о теплоснабжении заложены предпосылки для перехода в пределах отдельной системы теплоснабжения из состояния рынка, характеризующегося отсутствием конкуренции, в состояние конкурентного товарного рынка: — в случае возможности осуществления в пределах отдельной системы теплоснабжения экономически оправданного перехода из состояния рынка, характеризующегося отсутствием конкуренции, в состояние конкурентного товарного рынка, регулирование тарифов в сфере теплоснабжения в такой системе теплоснабжения может быть отменено. — появляется возможность конкуренции между источниками теплоснабжения при распределении тепловой нагрузки по эффективности источников. Основные покупатели ООО «КрасКом» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные покупатели ООО «КрасКом»

Покупатель	Сумма
<a href="#">МКУ ГОРОДА КРАСНОЯРСКА "УКС"</a>	101`697`702 р.
<a href="#">КГКУ "УКС"</a>	76`386`775 р.
<a href="#">ГУФСИН РОССИИ ПО КРАСНОЯРСКОМУ КРАЮ</a>	33`258`410 р.
<a href="#">КГАПОУ "ККОР"</a>	12`051`381 р.
<a href="#">КГПУ ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА</a>	10`620`003 р.

Теплоэнергетический рынок г. Красноярска характеризуется рядом следующих особенностей.

Тепловую энергию экономически нецелесообразно накапливать и хранить, т. е. производство в любой момент времени должно быть равно потреблению, что требует наличия огромных резервных мощностей и координации работы всех участников рынков теплоснабжения и теплопотребления.

Тепловая энергия, поставляемая в общую тепловую сеть от нескольких теплоисточников, может быть определена как товар конкретного производителя только на выводах источника.

Качество тепловой энергии характеризуется, в отличие от электрической, не через параметры качества самой энергии, а через параметры теплоносителя, с помощью которой она передается. До сих пор в практику не введены эксергетические оценки тепловой энергии, характеризующие ее способность совершать работу.

Рынки тепловой энергии из-за значительных потерь и дороговизны транспорта тепла локальны, и излишек мощности теплоисточника не может быть использован для производства и поставки тепла на другой рынок. В подавляющем большинстве случаев теплоисточники работают на свою локальную сеть.

Из-за технологических особенностей российских систем централизованного теплоснабжения теплоснабжающие предприятия обычно продают еще один товар – воду для систем горячего водоснабжения.

В централизованном теплоснабжении нет независимого спроса. Качество теплоснабжения покупателей тепловой энергии зависит не только от работы теплоисточника и тепловой сети, но и от качества и количества потребления других покупателей.

Согласно российскому антимонопольному законодательству производство тепловой энергии не относится к монопольным видам деятельности. В правительственных документах введено понятие “регулируемой деятельности”, в рамках которой расчеты за поставленную продукцию осуществляются по тарифам (ценам), регулируемым государством, и иного государственного регулирования не предусматривается. Под тарифом подразумевается система ценовых ставок, по которым осуществляются расчеты за тепловую энергию, а под ценой тепловой энергии – стоимость единицы тепловой энергии, не включающей стоимость услуг по ее передаче.

Обеспечение конкуренции теплоисточников, даже при полной их закольцовке тепловыми сетями достаточного диаметра, в полной мере невозможно. Во-первых – этот рынок будет являться олигополией, на котором возможен либо сговор олигополистов, либо полное поглощение их одним наиболее сильным. Во-вторых – полная закольцовка сетей не отменяет экономические расчеты, по которым дальний транспорт тепла дороже ближнего; малые скорости потока сетевой воды в трубопроводах характеризуют не эффективность тепловых сетей из-за больших удельных теплотерь и высокой стоимости; содержание излишних резервных мощностей на теплоисточниках приводит к увеличению тарифа [5, с. 144].

В то же время элементы конкуренции, соперничества между владельцами разных теплоисточников, работающих на крупную тепловую сеть, почти всегда возможны путем переключения части нагрузок в пределах экономической целесообразности. При этом надо учитывать, что если в предприятии тепловых сетей есть собственные теплоисточники, оно предпримет все возможные меры для их полной загрузки, т. к. это будет соответствовать экономическим интересам монополиста.

В реальных российских условиях нет конкуренции теплоисточников на рынке тепловой энергии. Есть политическое соперничество региональных и муниципальных тарифных органов. Органы местного самоуправления, устанавливая заниженные тарифы, далее обосновывают экономическую целесообразность переключения тепловой нагрузки на муниципальные теплоисточники (включая строительство новых котельных) и осуществляют это за счет бюджетных средств, при этом мнение конечного потребителя, который при низких тарифах имеет соответствующий этим тарифам тепловой комфорт, никак не учитывается, а спрос на качественную тепловую энергию (потребность потребителей, имеющих возможность оплатить качественный товар) не удовлетворяется.

Тарифные манипулирования не оставляют никаких возможностей для возникновения рыночных отношений в централизованном теплоснабжении и потребители, не имеющие предложения качественного товара, уходят на другой рынок.

Перечень конкурентов ООО»КрасКом»

Ближайшими конкурентами ООО»КрасКом» являются энергические компании, или компании, которые могут получить тендер на подключение отопления или энергии.

Основными из них являются: ООО «СГК», ТЭЦ-1, ТЭЦ-2, ТЭЦ-3.

Рассмотрим каждую из них.

ТЭЦ-1: Красноярская ТЭЦ-1 - крупнейшая среди станций. по установленной тепловой мощности - вырабатывает в сутки до 26 тысяч Гкал тепла и 9600 тысяч кВт.ч электроэнергии. Станция дает тепло и горячую воду более 400 тыс. жителей правобережья г. Красноярска, а также обеспечивает тепловой энергией такие крупные промышленные предприятия, как ООО «Енисейский целлюлозно-бумажный комбинат», ОАО «КЖБМК», ОАО «Гамбит», ОАО «Красноярский завод синтетического каучука», ОАО «Красноярский завод цветных металлов» и другие.

Электростанция может работать как в теплофикационном режиме, так и в режиме комбинированной выработки тепла и электроэнергии.

ТЭЦ-2: Красноярская ТЭЦ-2 отапливает и снабжает горячей водой Свердловский, Центральный, Железнодорожный и Октябрьский районы Красноярска и поставляет пар предприятиям южного промышленного узла (ХМЗ, «Кульбытстрой», «Волна», цементный завод, кондитерская фабрика «Краскон»). ТЭЦ-2 - одна из самых экономичных теплоэлектроцентралей по удельному расходу условного топлива на единицу продукции в стране. Она может работать как в теплофикационном режиме, так и в режиме комбинированной выработки тепла и электроэнергии.

Оборудование Красноярской ТЭЦ-2 включает 3 котлоагрегата паропроизводительностью 380 т/ч каждый, 3 котлоагрегата паропроизводительностью 500 т/ч, 2 котлоагрегата тепловой мощностью 135 Гкал/час каждый, 3 турбоагрегата с установленной мощностью 110 Мвт каждый, 1 турбоагрегат с установленной электрической мощностью 135 МВт.

На ТЭЦ-2 реализуются инвестиционные проекты по модернизации дополнительного сетевого насоса производительностью 2500 т/ч и подпорного сетевого насоса для обеспечения циркуляции по городу. Выполнена модернизация ротора ЦНД турбины станционный номер четыре - для обеспечения надежности работы оборудования.

ТЭЦ-3: Красноярская ТЭЦ-3 - самая современная электростанция города Красноярска. Она обеспечивает теплом промышленные предприятия Советского района - в частности, микрорайоны «Северный», «Взлётка», «Иннокентьевский», а также микрорайон «Покровский» Центрального района краевого центра.

Оборудование станции составляют: 1 энергоблок в состав которого входит 1 энергетический котел с тепловой производительностью 670 т/ч и турбина с установленной электрической мощностью 208 МВт и тепловой мощностью в 140 Гкал/ч, 4 водогрейных котла тепловой мощностью 100 Гкал/ч каждый (ПВК) и 3 паровых котла паропроизводительностью по 25 т/ч каждый (ПОК).

На Красноярской ТЭЦ-3 работают высококвалифицированные специалисты. В 2014 году станция стала победителем корпоративных соревнований оперативного персонала блочных ТЭС Сибирской генерирующей компании.

ООО «СГК»: Сибирская генерирующая компания - молодая и развивающаяся организация, в то же время с богатой историей и традициями. Под единым брендом СГК объединены более 20 компаний, ведущих свою деятельность в сфере производства электрической и тепловой энергии, транспортировки и реализации теплоносителя, сервисные и инжиниринговые компании, работниками которых являются порядка 20 тысяч человек.

Основу СГК составили энергетические объекты, ранее входившие в «Кузбассэнерго» и «Енисейскую ТГК». До 2009 года они работали в составе Сибирской угольной энергетической компании (СУЭК). Выделение и организация отдельного предприятия, завершённое в 2012 году, было связано со стремлением модернизировать производство, адаптировать его к новым требованиям, а также реализовать новые возможности, открывавшиеся перед отраслью. Исходя из характеристик, можно прийти к выводу, что основным конкурентом является ТЭЦ-1.

Теперь выделим самые сильные и слабые виды деятельности организации. Для этого воспользуемся построением BCG-матрицы в таблице 2 и 3.

Таблица 2

Сбор данных

Товар	Объем продаж	Объем продаж ТЭЦ-1
Отопление	26000 гКал	26000 гКал

Таблица 3

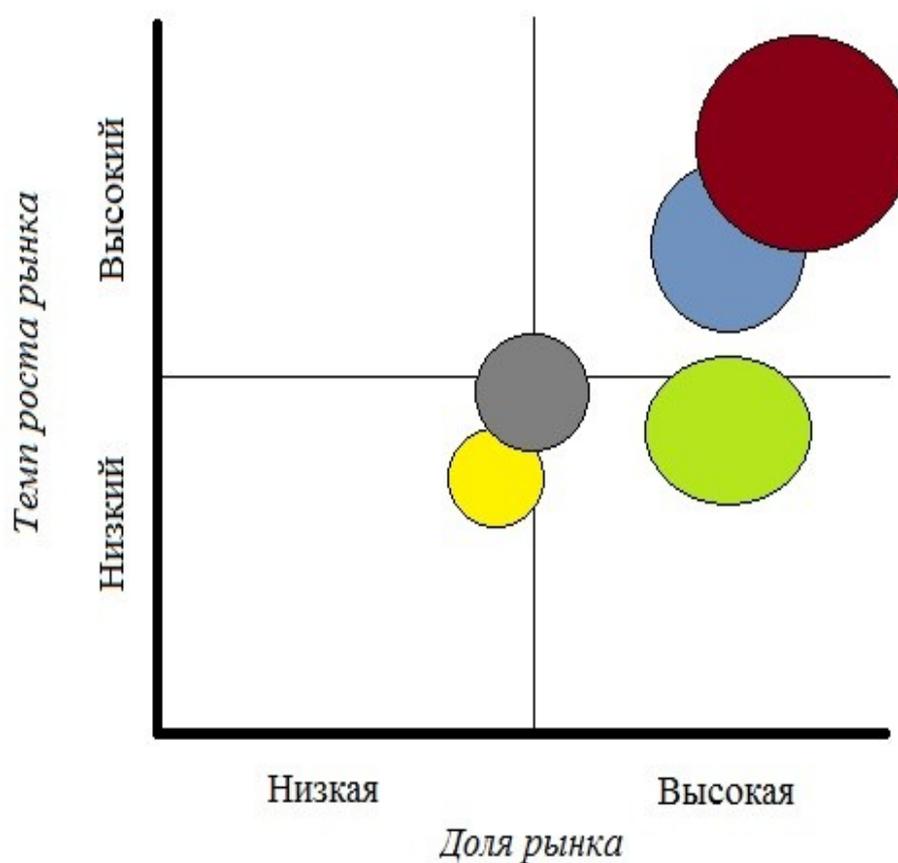
Темп роста рынка

Товар	Объем продаж руб	Объем продаж ТЭЦ-1
Отопление	250 000 000 руб	260 000 000 руб

Матрица BCG – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Матрица BCG отражена на рисунке 1.

Рисунок 1

Матрица BCG



Желтый цвет – ТЭЦ-2, серый цвет – ООО «СГК», зеленый цвет – ТЭЦ-3, синий цвет – ТЭЦ-1, красный цвет – ООО «КрасКом».

Из данной матрицы можно сделать вывод, что у организации ООО «КрасКом» есть определенные преимущества перед другими конкурентами. И огромный потенциал для будущего продвижения на рынке.

SWOT-анализ - это аббревиатура четырех английских слов, которые означают: S - сильные стороны, W - слабые стороны, O - возможности, T - угрозы. Данный анализ предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Используя SWOT-анализ, определим перспективные стратегические направления развития УК «ЖКХ»:

Шаг 1: сформируем матрицу сильных и слабых сторон в сочетании с угрозами и возможностями его развития:

Таблица 4

#### SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Большой объём предприятий - клиентов	1. Недостаточное техническое
2. Высококвалифицированный персонал	2. Текучесть кадров
3. Качественное обслуживание	3. Не пунктуальность работников
Угрозы	Возможности
1. Нестабильная экономическая ситуация	1. Увеличение количества получателей услуг
2. Техническое устаревание	2. Повышение оперативности услуг
3. Возникновение чрезвычайных ситуаций	3. Техническое переоснащение

Шаг 2: определим количественные оценки парных сочетаний «сильная сторона - угроза» «слабая сторона - угроза» «сильная сторона - возможность» «слабая сторона - возможность».

Результатом является сформированная матрица, которая сможет в полном виде показать основные слабые и сильные стороны организации. После данного анализа мы увидим основные проблемные позиции и главные лидирующие позиции.

Данный анализ поможет составить структурированное описание конкретной ситуации, на основании этого описания можно сделать выводы. Это позволит принимать правильные и взвешенные решения. Углубленный анализ слабых и сильных сторон представлен в таблице 5.

Таблица 5

Углубленный анализ сильных и слабых сторон

		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		большой объём предприятий - клиентов	Высококвалифицированный персонал	Качественное обслуживание	Недостаточное техническое оснащение	Текущая текучесть кадров	Непунктуальность сотрудников	
угрозы	Нестабильная экономическая ситуация	2	1	1	4	3	3	14
	Техническое устаревание	3	1	1	3	1	2	11
	Возникновение чрезвычайных ситуаций	4	2	3	3	3	5	20
возможности	Увеличение количества получателей услуг	5	5	5	5	3	2	25
	Повышение оперативности услуг	3	5	4	1	2	2	16
	Техническое переоснащение	4	4	1	2	1	1	13

Итого	21	18	15	18	13	15	
-------	----	----	----	----	----	----	--

Анализ данных позволяет сделать следующие выводы: - Главные угрозы для фирмы - это возможные возникновения чрезвычайных ситуаций (20 баллов) и Нестабильная экономическая ситуация (14 баллов);

– Основная возможность - увеличение количества получателей средств (25 баллов) и повышения оперативности услуг (16 баллов);

– Основные сильные стороны - большой объём предприятий - клиентов (21 балл) и высококвалифицированный персонал (18 баллов);

– Основные слабые стороны – недостаточное техническое оснащение (18 баллов) и не пунктуальность сотрудников (15 баллов).

Составим краткий отсортированный перечень проблем в зависимости от убывания их значимости для предприятия:

– Требуется увеличение количества получателей услуг.

– Проведение мероприятий по устранению чрезвычайных ситуаций.

– Дальнейшее улучшение технического оснащения.

– Постоянное повышение квалификации персонала.

– Оттачивание качества услуг.

– Повышение мотивации и лояльности персонала.

Сильной стороной организации является квалифицированный подход при осуществлении всевозможных операций (оказании услуг предприятиям города). Нейтральной позицией является текучесть кадров. Так как данный фактор не играет особой роли в предоставлении качественных услуг автотранспортным предприятием.

Слабой стороной является недостаточное техническое оснащение. В силу очень быстрого технического прогресса и всё больше увеличивающегося объёма информации есть риск, что имеющаяся техника может подвести. Основные организаторы тендеров указаны в таблице 6.

Таблица 6

#### Основные организаторы тендеров

Сибирский ФО	670 000 руб	Поставка тепловой энергии в горячей воде и теплоносителе
--------------	-------------	--

Департамент градостроительства	17млн руб	Подача отопления и обслуживание объектов
--------------------------------	-----------	--

Окончание таблицы 6

Администрация города Красноярска	25 млн. рублей	Подача отопления и обслуживание объектов
----------------------------------	----------------	--

Таким образом, из приведенной выше таблицы видно, что основными заказчиками услуг на отопления и обслуживания отапливаемых объектов являются городская администрация и департамент градостроительства.. Это означает, что выбор организации происходит, в основном, по многим критериям. Несомненно, что одним из главных критериев является надежность компании. Организация, которая выиграет тендер получает доверие от города. Но, немаловажно, что о компании думают жители города, ведь это именно им и пользоваться предоставляемыми услугами.

В следующей главе будут представлены решения по повышению конкурентной привлекательности для получения тендера ООО «КрасКом».

### **Глава 3. Управленческие решения по повышению конкурентной привлекательности ООО «КрасКом»**

#### **3.1. Разработка плана действий по повышению конкурентной привлекательности ООО «КрасКом»**

Целью разработки мероприятий в ООО «КрасКом» является рост конкурентоспособности, повышение привлекательности организации в борьбе за получение тендеров.

В целях роста конкурентоспособности, повышения качества предоставляемых услуг, роста прибыли и упрочения репутации ООО «КрасКом» была разработана концепция развития, основными направлениями которой является проведение следующих мероприятий:

- разработка маркетинговой политики; маркетингового отдела

Одной из выявленных в ходе анализа проблем в деятельности ООО «КрасКом» является неразработанная маркетинговая политика, что снижает конкурентные преимущества исследуемой компании на рынке услуг ЖКХ.

Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долгосрочные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка.

Разработка маркетинговой политики предприятия состоит из трех стадий:

- разработка стратегического плана;
- разработка медиа-плана;
- реализация плана.

Преуспевающие компании обычно составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

Годовой план представляет собой краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.

Долгосрочный план описывает основные факторы и силы, которые будут влиять на организацию на протяжении последующих нескольких лет. Он содержит долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, которые будут использованы для их достижения, и определяет необходимые ресурсы. Такой долгосрочный план должен ежегодно обновляться с целью внесения корректив в соответствии с произошедшими изменениями.

Процесс планирования начинается с полного анализа положения дел в компании. Компания должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и избежания угроз. Анализ обеспечивает все последующие этапы необходимой информацией.

На этапе стратегического планирования компания решает, какие действия ей предпринять по отношению к каждой бизнес-единице. Маркетинговое планирование включает определение маркетинговых стратегий, которые помогут компании в достижении ее общих стратегических целей. [41, с. 68].

Контроль включает в себя анализ и оценку результатов выполнения планов и связанной с этим деятельности, а также принятие корректирующих мер, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

Итак, процесс разработки маркетинговой политики предприятия - это процесс анализа рыночных возможностей; отбора целевых рынков; разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. В целом, роль и место маркетинга в компании можно представить схематически. Главное внимание маркетингом уделяется целевым покупателям. Но прежде чем компания сможет удовлетворить покупателя, она должна понять его нужды и потребности. Поэтому, настоящий маркетинг требует тщательного анализа целевой аудитории. Известно, что ни одна компания не способна удовлетворить всех покупателей на данном рынке. Покупателей слишком много, и у всех разные потребности. Следовательно, сначала необходимо разделить весь рынок на сегменты и отобрать наиболее привлекательные из них. Этот процесс состоит из пяти этапов:

- количественная оценка спроса и его прогноз;
- сегментация рынка;
- отбор целевых сегментов;
- позиционирование товара на рынке;
- анализ позиционирования конкурентных товаров.

Далее рассмотрим структуру плана маркетинговых мероприятий в таблице 7.

Таблица 7

Структура плана маркетинговых мероприятий

Раздел	Назначение
Обзор плана маркетинговых мероприятий (резюме)	Представляет основные тезисы предлагаемого плана для быстрого просмотра
Текущее состояние рынка	Предоставляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах и распространении товара
Угрозы и возможности	Описывает основные возможности, которые могут оказать влияние на товар
Задачи и проблемы	Кратко формулирует задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, доли рынка, прибыли, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при выполнении этих задач
Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей
Программы действий	Определяют, что, кем, когда будет сделано, и сколько это будет стоить
Бюджеты	Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана
Контроль	Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана

Эффективная маркетинговая программа объединяет все элементы маркетингового комплекса в согласованную программу, разработанную для достижения маркетинговых целей компании. Маркетинговый комплекс включает в себя набор тактических приемов для обеспечения принятого фирмой решения о позиционировании товара на целевом рынке

Планирование хороших стратегий - это лишь начало пути к успешному маркетингу. Самая блестящая маркетинговая стратегия ничего не будет стоить, если компании не удастся реализовать ее надлежащим образом. Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для эффективного претворения в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование задается вопросами что и почему, то реализация задает вопросы кто, где, когда и как.

Поскольку при осуществлении планов маркетинга возникает множество неожиданностей, отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом их выполнения. Системы маркетингового контроля нужны для того, чтобы быть уверенным в эффективности и эффектности деятельности компании. Контроль маркетинга - процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей [15, с. 78].

В настоящий момент большая часть компаний практикуют три типа маркетингового контроля:

- контроль за выполнением годовых планов;
- контроль прибыльности;
- стратегический контроль.

Цель контроля за выполнением годовых планов - убедиться, действительно ли компания вышла на запланированные на конкретный год показатели валового дохода, прибыльности и прочие целевые параметры. Контроль этого типа включает в себя четыре этапа.

Во-первых, руководство должно заложить в годовой план контрольные показатели в разбивке по месяцам и (или) кварталам. Во-вторых, необходимо организовать замеры показателей рыночной деятельности фирмы. Для этого используются инструменты финансовой, бухгалтерской и управленческой отчетности компании. В-третьих, необходимо выявлять причины несоответствия плановых и реальных показателей деятельности. В-четвертых, руководство компании должно предпринимать меры по корректировке деятельности фирмы и ликвидации разрыва между поставленными целями и достигнутыми результатами.

Особое внимание следует уделить приемам и методам контроля за выполнением планов.

Анализ возможностей сбыта заключается в замерах и оценке фактических продаж и валового дохода в сопоставлении с плановыми. Источником информации может служить маркетинговые отчеты подразделений сбыта или данные бухгалтерской отчетности.

Однако, анализ возможностей сбыта еще не позволяет судить о рыночном положении фирмы. Для этого собственный валовой доход необходимо сопоставить с аналогичным показателем конкурентов в процессе проведения анализа доли рынка. Тенденция изменения объемов валового дохода и его темпы могут не совпадать со среднерыночными и данными конкурентов. Источниками данной информации могут служить данные государственной статистической отчетности, данные маркетинговых исследований и другие источники коммерческой информации.

После анализа рыночных показателей необходимо выяснить количество ресурсов, которое тратится на достижение полученных результатов. Инструментом этого типа контроля служит анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом. Причем, желательным является получение аналогичных данных у основных конкурентов. Основными внутренними источниками служат маркетинговые отчеты, а внешними - данные коммерческой разведки и аудита расходов на рекламу и маркетинг конкурентами.

Благоприятная картина, полученная в результате проведения трех предыдущих этапов, может быть значительно откорректирована в результате наблюдения за отношением клиентов. Основными инструментами, применяемыми на этом этапе контроля, являются маркетинговые исследования, система клиентских жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов.

Корректирующие действия, предпринимаемые в процессе осуществления маркетингового контроля, носят, как правило, тактический характер. Однако, следует помнить, что многие решения стратегического характера вначале выглядят как текущие или временные. Перед принятием тех или иных корректирующих действий следует предпринять попытку планирования результатов планируемых мероприятий. Для этого используются методы статистического учета и экономического моделирования.

Проект маркетинговой политики включает в себя ряд направлений, таких как:

- система скидок
- проведение рекламной кампании.

Скидка за ускорение оплаты – мера снижения стандартной продажной цены, которая гарантируется покупателю, если он произведет оплату приобретенных услуг ранее установленного контрактом срока. Данная услуга позволит привлечь большое количество клиентов, и повлиять на привлекательность со стороны организаторов тендеров. Так как реализацию коммунальных услуг со скидкой, не оказывает ни одна компания на рынке г. Красноярска, то это мероприятие также позволит ООО «КрасКом» привлечь дополнительное количество клиентов и укрепить имидж организации.

Для стимулирования спроса на услуги и более эффективного продвижения услуг на рынке может быть предложено проведение рекламной кампании. Основной целью рекламной кампании в организации ООО «КрасКом» должно стать предоставление информации о компании и оказываемых им услугах на рынке города Красноярска.

В рамках стратегии развития любой организации, направленной на достижение долгосрочных задач и целей, особое значение приобретают усилия фирмы по использованию рекламы в качестве основного средства маркетинговых коммуникаций. Суть роли рекламы в том, что она стала неотъемлемой и активной частью комплексной системы маркетинга, уровень развития которой определяет качество и эффективность рекламно-информационной деятельности производителя рекламы и ее соответствие новым требованиям рынка.

Реклама не только позволяет информировать потребителей о товаре, на который есть спрос на рынке, но и создавать этот спрос, в особенности на развивающихся рынках. Рекламная деятельность была выбрана не случайно, так как актуальность эффективной рекламы очевидна. Потенциальные покупатели будут хотеть видеть организацию ООО «КрасКом» своим поставщиком отопления.

Чтобы полнее понять существо проблемы по конкурентности услуги, нужно вычленить несколько важных следствий.

Конкурентоспособность включает три основные составляющие. Одна из них жестко связана с услугой как таковой и в значительной мере сводится к качеству. Другая, связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями клиента. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно клиенту как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

Клиент - главный оценщик. А это приводит к очень важной в рыночных условиях истине: все элементы конкурентоспособности должны быть настолько очевидны потенциальному клиенту, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них.

### 3.2. План проведения изменений по повышению конкурентоспособности ООО «КрасКом»

Как известно, маркетинговая программа предприятия включает в себя товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения товара на рынке. Предприятия самостоятельно планируют свою деятельность на основе договоров, заключенных с потребителями продукции и поставщиками материально-технических ресурсов, определяя перспективы развития исходя из спроса на производимую продукцию, работы и услуги. В своей деятельности предприятия обязаны учитывать интересы потребителя и его требования к качеству поставляемой продукции и услуг.

В связи с этим, предлагаю ООО «КрасКом» реализовать несколько мероприятий, направленных на улучшение маркетинговой программы предприятия. Были разработаны мероприятия по следующим основным направлениям:

- Улучшение рекламной политики
- Повышение и закрепление имиджа предприятия

Услуги, предлагаемые ООО «КрасКом», известны на рынке, но конкуренты есть, поэтому целью предприятия является максимизация роста продаж и повышение имиджа организации в глазах всего города Красноярска.

В целях роста конкурентоспособности, повышения качества предоставляемых услуг, роста прибыли и упрочения репутации ООО «КрасКом» была разработана концепция развития, которая имеет четкий механизм реализации.

Чрезвычайно полезным и гибким инструментом маркетинговой политики ООО «КрасКом» должна стать система скидок с цен. Данная система может быть представлена следующими вариантами скидок в таблице 8.

Таблица 8

Система скидок ООО «КрасКом»

Канал сбыта	Размер скидки
При оплате за 2-4 месяца	5%
При оплате за 5-7 месяцев	7%
При оплате за 7 и более месяцев	12%

Внедрение данной системы скидок позволит ООО «КрасКом» привлечь новых клиентов, что позволит повысить объем реализации, что в свою очередь положительно отразится на рентабельности и построении имиджа организации.

Схема скидки за ускорение оплаты включает в себя три элемента:

- количественная величина скидки;
- срок, в течение которого покупатель имеет возможность воспользоваться такой скидкой;
- срок, в течение которого должна быть произведена оплата всей суммы задолженности за оказанные услуги, если покупатель не воспользуется правом на получение скидки за ускоренную оплату.

Сбытовая деятельность предполагает наличие торговой коммуникации предприятия, т.е. передачу торговой информации от одного потребителя к другим. Торговая коммуникация должна включать все формы воздействия, обеспечивать целенаправленную передачу коммерческих сведений заинтересованным лицам. Ее цель - передача информации о продукте по всем каналам его продвижения для формирования благоприятного отношения к предприятию, его предлагающего.

Продвижение или стимулирование продукции на предприятии развито достаточно. На фасаде здания, где расположен ООО «КрасКом», установлена стендовая реклама, а также расположена реклама в газете «Комсомольская правда». Информацию об организации можно найти и в Интернете. Так же у организации есть собственный сайт.

Видами рекламы на телевидении являются рекламные ролики, а также телеобъявления и телезаставки. Телевизионное средство распространение рекламы включает в себя изображение, звук, движение, цвет, и поэтому их показывают на рекламную аудиторию значительно большее воздействие, чем другие носители рекламы.

Телереклама становится все более интересной, информативной и вместе с тем сложной и дорогостоящей в производстве и показе, особенно если она основывается на компьютерной графике. Качество отечественной телерекламы заметно повышается от года к году. Телевизионная реклама - самый дорогостоящий способ рекламирования. Наибольшей эффективности она достигает в утреннем эфире, когда основная масса людей собирается на работу, или в вечернем эфире, когда основная масса людей находится дома и отдыхает. С точки зрения потенциального потребителя насыщенность эфира рекламой порой очень высока. Но необходимо учитывать аудиторию телеканала, на котором предполагается подаваться реклама.

Реклама в прессе имеет широкое распространение. Люди все чаще и чаще обращают внимание на рекламу в прессе. Преимущество рекламы в прессе заключено в ее высокой избирательной способности. Люди с разными интересами будут читать литературу, посвященную той сфере жизни, которая их интересует. Таким образом, благодаря газетам и журналам, рекламные обращения воздействуют на определённую потребительскую группу.

Сущность наружной рекламы заключается в размещении плакатов на щитах, обычно размещённых вдоль оживленных автотрасс и в местах скопления людей, напоминающих потребителям о предприятии или товарах. Рекламная компания ООО «КрасКом» представлена в виде таблицы 9.

Таблица 9

Рекламная компания ООО «КрасКом»

Вид рекламных средств	Начало рекламы (месяц)	Продолжительность рекламы	Частота выхода рекламы
Реклама на TV	Сентябрь	Две недели	5 раз в день
Реклама в газете	Октябрь	Месяц	Месяц
Стендовая реклама	Январь	12 месяцев	

Можно сказать, что наиболее эффективной является стендовая реклама. Воспринимая зрительно и на слух, в памяти человека остается информация, где можно приобрести нужную ему услугу. Так как основным покупателем является население г. Красноярска, то именно такой вид рекламы будет максимально заметен всем жителям города. Стендовая реклама привлекает зрительно многих потенциальных покупателей.

Основным средством рекламы должна стать реклама в средствах массовой информации, в газетах, как местного значения, так и регионального.

Вспомогательным средством рекламы выбрана реклама на радио (бизнес – fm, «Европа +»).

Также для рекламы рекомендуется использовать рекламу на телевидении, в сети Internet и размещение двух рекламных щитов вдоль городской автомагистрали в г. Красноярске и г. Ачинск.

В результате проведенных мероприятий ООО «КрасКом» планирует привлечь значительное количество покупателей, а также заключить контракты с компаниями: East-West Ltd., Tihona Ltd. и рядом других.

Стоимость рекламной компании составляет:

- газеты местного значения – 11,2 тыс. р. / год;
- газеты регионального значения – 12, тыс. р. / год;
- реклама в сети Internet – 19,7 тыс.р. / год;
- радио «Бизнес - fm» - 16,5 тыс. р./ год;
- радио «Европа +» - 17,2 тыс. р. / год;
- наружная реклама – 13,4 тыс. р. / год.

Общие расходы на рекламу составят 90,2 тыс.р.

В ООО «КрасКом» планируется создание экономического отдела со штатом 2 человека:

- экономист-менеджер – 1 чел.;
- программист-системотехник – 1 чел.

В функции экономиста отдела будут входить следующие положения:

- формирование полной и достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности ООО «КрасКом»

- обеспечение учета наличия и движения имущества и обязательств, использования материальных и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, сметами;

- осуществление контроля за своевременным и правильным оформлением первичных учетных документов и законностью совершаемых операций;

- осуществляет контроля за правильным и экономным расходованием средств, начисление и выплата заработной платы, вознаграждение по итогам работы, премий, материальной помощи и других выплат;

- в пределах своей компетенции взаимодействие с другими отделами и подразделениями, проведение расчетов со страховыми фондами, коммерческими банками, налоговой службой, получение от них необходимых для осуществления своей деятельности документов и инструктивных материалов и т.п.

Функциями менеджера экономико-маркетингового отдела являются:

- изучение рынка (спроса, потребления);

- составление прогнозных маркетинговых планов;

- разработка планов реализации услуг с минимальными затратами и

осуществления их с максимальной прибылью;

- управление персоналом;

- анализ текущей и перспективной информации и разработка на основе

ее прогнозных бюджетных планов и т.п [30, с. 152].

В результате всех изменений в структуре штата ООО «КрасКом» произойдут следующие изменения: штат увеличится на 3 человека:

- экономист – 1 чел.;

- маркетолог – 1 чел.;

- программист-системотехник – 1 чел.

Далее, необходимо создать имидж надежного предприятия.

В последнее время в связи с развитием рыночных отношений, инновационными процессами в экономике, науке, образовании, культуре особый интерес вызывает специфика содержания и формирования как имиджа организации вообще, так и имиджа организации социокультурной сферы в частности. Рост внимания к проблеме формирования сильного имиджа организации не случаен. Сильный корпоративный имидж становится необходимым условием достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. И этому есть вполне разумное объяснение. Во-первых, сильный имидж организации дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, в том смысле, что приводит к снижению чувствительности к цене. Во-вторых, сильный имидж уменьшает заменяемость товаров, а значит, защищает организацию от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей. И, в-третьих, сильный имидж облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим.

Довольно интересен ряд признаков корпоративного имиджа, которые, по мнению американского исследователя Д. Бурстина, реально складываются на практике:

Имидж должен быть синтетическим, т.е. планироваться, чтобы производить определённое впечатление с помощью фирменного знака, торговой марки и сорта товара.

Образ корпорации должен быть правдоподобным, достоверным, чтобы вызвать доверие у людей, идентифицироваться с конкретным лицом или корпорацией.

Он должен быть пассивным. Поскольку имидж в определённой мере отвечает реальности, то создающий его в определённой мере стремится скорее уподобиться имиджу, нежели сделать имидж своим подобием.

Имидж должен быть ярким и конкретным, чтобы взывать к человеческим чувствам.

Он должен быть простым и запоминающимся.

Важным признаком имиджа является неопределённость, он должен обретаться где-то между чувствами и рассудком, ожиданиями и реальностью, чтобы устоять перед непредвиденными событиями, изменениями во вкусах.

Структура имиджа корпорации может включать до восьми основных компонентов:

Имидж товаров или услуг отражает представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, они обладают; при этом функциональная ценность товара или услуги является основной, дополнительная ценность обеспечивает товару или услуге отличительные свойства.

Имидж потребителя товаров или услуг включает представления о стиле жизни, общественном положении, статусе некоторых личностных, в частности психологических характеристиках клиентов. Большое значение играет способность сотрудников организации устанавливать обширные долговременные деловые контакты. Всех партнёров и постоянных клиентов желательно знать лично [26, с. 201].

Внутренний имидж организации содержит представления сотрудников о своём учреждении, при этом основными его детерминантами являются культура организации и социально-психологический климат.

Имидж лидера организации или основных руководителей включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, социально-психологических характеристиках, имидже руководителя.

Имидж персонала представляет собой собирательный, обобщенный образ всех сотрудников, раскрывающий наиболее характерные для него черты. Он формируется на основе прямого контакта с работниками организации.

Визуальный имидж организации включает представления о ней общественности, которые возникают на основе зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере офиса, демонстрационных помещениях, фирменной символике.

Социальный имидж организации содержит представления широкой общественности о социальных целях, роли организации в экономической, социальной, культурной жизни города, региона, страны.

Бизнес-имидж организации включает в себе представления об организации с точки зрения деловой активности.

Корпоративный имидж имеет общие черты и с групповым имиджем. Поскольку всякая организация состоит из людей, её можно представить как группу, для которой категоризационным признаком является принадлежность к данной организации, членство в ней. Имидж организации всегда содержит те или иные символы, относимые к обобщенному образу члена данной группы, и в этом смысле является собирательным образом людей, составляющих организацию. Однако в отличие от группового имиджа, корпоративный имидж, как правило, активно управляется "изнутри" организации-прообраза.

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что имидж организации – это совокупное общественное восприятие организации многими людьми, впечатление о ней, сформировавшееся на основе личных контактов с организацией, слухов и сообщений средств массовой информации. В структуре анализируемого понятия выделяют 8 элементов - имидж товаров или услуг, имидж потребителей, внутренний имидж организации, имидж лидера, имидж персонала, визуальный имидж, социальный имидж, бизнес-имидж – комбинируя которые можно воздействовать на аудиторию. К числу основных функций имиджа организации относятся позиционирование её на рынке, побуждение аудитории к действию, а также объединение сотрудников и формирование у них командного духа. Эффективно выполняя данные функции, имидж становится одним из ключевых факторов, обуславливающих успешное функционирование организации в современных условиях.

Одним из немаловажных элементов имиджа организации является корпоративная культура. На сегодняшний день корпоративная культура является мощным инструментом менеджмента, который не только помогает выявить потенциальные способности людей и сплотить их, но и позволяет организации безболезненно адаптироваться к изменениям во внешней среде, а также сформировать конкурентоспособный имидж компании.

Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, принимаемых членами организации и задающих людям ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура состоит из идей, а также взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п. [19, с. 44]. Цель корпоративной культуры – обеспечение самой высокой прибыльности фирмы. Реализуется эта цель посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому. Развитие способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов, приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.

Создадим небольшой план создания имиджа компании ООО «КрасКом»

Для начала, необходимо создание имиджевой рекламы. Целью имиджевой рекламы является создание определённого образа Вашей фирмы в глазах потребителей. На сегодняшний день победитель не тот, у кого продукция привлекательнее или цена на него доступнее, а тот, кто сумел выгодно отличиться на фоне других конкурентов. Другими словами, стоящая перед имиджевой рекламой задача связана не с подъёмом продаж, а с повышением и поддержкой имиджа компании. Подобная тенденция вполне способна оказать позитивное влияние и поспособствовать продвижению фирмы на рынке благодаря произведённому воздействию на покупателей, выбирающих тот или иной товар.

Имиджевая реклама включает в себя различные корпоративные календари, журналы, брошюры, сувенирную продукцию (как правило, с логотипом компании). Также позитивный имидж формирует участие фирмы в культурных и благотворительных акциях, это позволяет повысить ее ценность в глазах общественности и потребителя.

Следующим пунктом является создание коммуникаций с общественностью. Профессиональная деятельность, касающаяся формирования положительного общественного мнения относительно продукции фирмы путем организации презентаций, семинаров, публикаций в прессе.

Основной целью создания таких коммуникаций является изменение общественного мнения, не только о себе, но и своих конкурентах и противниках. В первом случае – старается повысить имидж организации, во втором – всё, вплоть до черного пиара, и т.п., чтобы ухудшить мнение о конкурентах.

Основные функции:

- Рассылка пресс-релизов
- Пресс-конференции
- Издание буклетов престижного характера
- Проведение дня потребителя

Проведения дня потребителя очень важно для компании, которая старается повысить свой имидж. На, подобного рода мероприятиях, можно показать свои услуги в нужном компании виде и с помощью этого постепенно начнет складываться иное мнение о данной компании.

Следующий шаг – разработка символики компании. Сюда входят следующие пункты:

- Фирменный знак.
- Корпоративные цвета.
- Слоган.
- Гимн компании.
- Униформа.
- Кодекс корпоративной этики.

Кодекс корпоративной этики - это комплекс коллективно сформулированных ценностей, принципов, обязательств, представлений, традиций, профессиональных и этических норм и правил, относящихся к деятельности, поведению, поступкам, взаимодействию членов коллектива.

В каждом рабочем коллективе, так или иначе, формируются некие общие для всех модели поведения, традиции, ценности. В одних компаниях приветствуется взаимопомощь работников, в других — коллеги настроены обособлено и даже конкурентно по отношению друг к другу, в одних фирмах принято поздравлять друг друга с праздниками, в других это не признается, в одних компаниях дресс-код сдержан, а в других — свободен, и т.д. Все подобные правила складываются в важное понятие неформальной корпоративной культуры, которое обозначает уникальную совокупность норм, определяющих отношения сотрудников с клиентами, руководством, самой компанией и ее конкурентами.

Из этого исходит важный принцип: корпоративную культуру нельзя сформировать с нуля, ее можно только зафиксировать, т.е. официально оформить, а также, в случае ее кардинального расхождения с миссией и задачами компании, откорректировать, реформировать, направить. Для решения этих задач и создается Кодекс корпоративной этики компании. Здесь необходимо отметить, что корпоративную культуру нельзя воспринимать как что-то второстепенное, ведь она является одним из инструментов объединения всех сотрудников компании, и во многом влияет на мотивацию персонала и его вовлеченность, а, следовательно, и эффективность бизнеса.

Кодекс корпоративной этики служит ориентиром для всех сотрудников.

Благодаря корпоративному Кодексу каждый работник предприятия ясно понимает, что из себя представляет компания, в которой он трудится, каковы ее основные ценности и традиции, задачи и цели, и чего руководство ожидает от каждого своего работника. Кодекс корпоративной этики – это ориентир для всех (как для руководства, так и для младшего персонала), на единые корпоративные стандарты. Таким образом, происходит усиление корпоративной общности, ощущения принадлежности к одной команде, коллективу, компании, бренду.

Кодекс корпоративной этики создает положительный имидж компании.

Сегодня наличие Кодекса корпоративной этики является общепризнанным в масштабах всего мирового делового сообщества стандартом ведения бизнеса, демонстрирующим существующую предпринимательскую культуру. Кодекс увеличивает капитализацию и повышает привлекательность конкретного бизнеса для партнеров и инвесторов. Кодекс формирует доверительное отношение к компании извне, ведь внутренняя дисциплина и сплоченность коллектива говорит о надежности и стабильности. Его наличие говорит о высоком качестве корпоративного управления. При этом Кодекс является одним из публичных документов управления, который предъявляют общественности, когда организация выходит на новые рынки, развивает и расширяет свою деятельность. Здесь важно упомянуть, что корпоративный Кодекс этики должен быть работающим, а не формальным, иначе его несоответствие реальности существенно снизит доверие к компании.

Кодекс регулирует многие этически неоднозначные вопросы.

Кодекс корпоративной этики регламентирует поведение персонала в трудных этических ситуациях, которые могут нанести вред имиджу и интересам компании. Это прием на работу родственников в прямое подчинение (исключение может быть сделано только для «трудовых династий»), ведение собственной «коммерции», конкурирующей с деятельностью компании, получение подарков от конкурентов или клиентов, использование активов и ресурсов компании не для рабочих целей. Если правила поведения в таких ситуациях не прописаны, то люди обычно руководствуются собственными нравственными представлениями. У каждого сотрудника свое понимание плохого и хорошего, справедливости, долга и ответственности. А компания стремится к тому, чтобы сотрудники отстаивали и защищали, в первую очередь, именно ее интересы. В этом может помочь Этический Кодекс компании, в котором четко прописывается, что можно, а что нельзя. В результате, наличие ясных и соблюдаемых норм и правил существенно снижает риск возможных нарушений.

Кодекс корпоративной этики помогает адаптировать новых сотрудников.

Новым сотрудникам проще влиться в коллектив, когда из одного официального источника четко понятно, по каким правилам этот коллектив живет. Для того, чтобы узнать все правила, нужно проработать в компании не менее полугода. Ведь только за это время возможно ознакомиться со всеми инструкциями, положениями, понять суть целей и задач компании, принципы взаимодействия между руководством и сотрудниками, и др. А Кодекс этики предприятия помогает сделать это быстрее. Также на этапе подбора новых работников с помощью Кодекса можно оградить компанию от людей, не разделяющих ее ценности и убеждения.

Таким образом, Кодекс корпоративной этики сегодня является чрезвычайно важным и полезным документом. С его помощью руководство получает мощный инструмент развития корпоративной культуры и управления, а сотрудник — четкий свод правил, помогающий быть в компании своим.

Помимо разработки Кодекса корпоративной этики, не менее важным делом является построение системы исполнения его норм. Во многих компаниях Кодексы приняты и обнародованы, но, к сожалению, не везде они эффективно работают и приносят реальную пользу. Последнее зависит от уровня информированности коллектива, дисциплины и системы контроля. В некоторых компаниях учреждаются даже специальные комиссии, которые рассматривают вопросы, касающиеся соблюдения Кодекса, решают этические конфликты. Несмотря на то, что Кодекс не предусматривает юридической ответственности за его неисполнение, все сотрудники должны понимать, что Кодекс корпоративной этики — это стандарт, обязательный для соблюдения.

Эффективность Кодекса во многом зависит и от уровня вовлеченности всех в процесс его создания. Когда его принимают на основании реальных пожеланий и замечаний сотрудников, он становится живым и действенным.

### 3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Чтобы повысить конкурентоспособность организации, необходимо решить широкий круг вопросов и, прежде всего, получить объективную информацию о тех рынках, где уже реализуется или предлагается сбывать товар, и о его конкурентах.

Анализу рынков должно уделяться основное внимание. Особенно это относится к оценке тех потребностей, которые предполагаемый товар не удовлетворяет, к выявлению отрицательных и положительных свойств этого товара, которые отмечают потребители.

На основе данных о финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия ООО «КрасКом», а также данных анализа маркетинговой деятельности можно сделать вывод, что деятельность предприятия достаточно успешна, предприятие занимает определенную нишу на рынке, имеет постоянных покупателей, увеличивает объемы производства.

Однако предприятие претендует на лидерство для удержания и улучшения своих позиций на рынке должно непрерывно улучшать показатели маркетинговой деятельности и системы лояльности.

Рассчитаем показатели эффективности разработанных мероприятий ООО «КрасКом».

Создание маркетинговой службы. Открытие маркетингового отдела требует немалых затрат. Во-первых, нужно нанять работников для отдела, человек 2 с оплатой по 20000 рублей. Во-вторых, обеспечить необходимым оборудованием: 2 компьютера по 25000 рублей. Итого затрат в год: 530000 рублей. А так же предприятию были предложены следующие мероприятия: расширить круг рекламы в периодических изданиях (газеты, статьи) на радиоканалах, в интернете на сайтах.

В общей сложности, затраты в год на маркетинговую деятельность составят примерно  $530000 + 684000 = 1214000$  рублей. Примерный прогнозируемый эффект от маркетинговой деятельности: в месяц если под влиянием рекламы клиентов прибавится в среднем 10 человек на сумму по 100000 рублей в среднем, то за месяц получается 1000000 рублей. В год получается примерно 12 млн. рублей дохода.

Прогнозируемый бюджет рекламной деятельности ООО «КрасКом» представлен в таблице 10

Таблица 10

Прогнозируемый бюджет рекламной деятельности ООО «КрасКом»

Мероприятия	Стоимость	Период	Размер
Газета «Комсомольская правда»	3000р	1 неделя	S страницы
Журнал «Catalog»	5000р	1 месяц	S страниц
Радио - БизнесFM	22000р	1 месяц	5 раз в день в течение месяца
Таргетинговые объявления в социальных сетях	18000р	1 месяц	Всплывающие объявления

Так же, была предложена система лояльности к покупателям услуг. Скидка предоставляется при оплате услуг на некоторое время вперед. Схема расчета скидок представлена в таблице 11.

Таблица 11

#### Схема расчета скидок

Канал сбыта	Размер скидки
При оплате за 2-4 месяца	5%
При оплате за 5-7 месяцев	7%
При оплате за 7 и более месяцев	12%

Предложенная методология интересна тем, что систематизирует разнообразие финансовые аспекты, которые следует принимать во внимание при управлении скидками. На практике действительно нередко встречаются ситуации, когда необоснованное применение скидок приводит к снижению финансовой эффективности работы компании. В данном предложенном плане, действительно, существует риск убытков. Но в долгосрочной перспективе такая система скидок имеет потенциал привлечения новых клиентов.

Как правило, Вы не ощутите мгновенного результата от имиджевой рекламы, ведь она действует скорее с перспективой для благоприятного будущего компании. Это действительно может сработать в случае продвижения какой-нибудь продукции или же расширения своего ассортимента. Организованная имиджевая реклама убеждает покупателя относиться к новинке без опаски и не как к незнакомому товару, а как к уже довольно знакомой и качественной продукции. Иначе говоря, покупатель, глядя на конкретный товар, видит перед собой компанию с её успехами и определённой репутацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе изложены теоретические основы и практические аспекты разработки управленческих решений по повышению конкурентоспособности ООО «КрасКом», представлена характеристика предприятия и разработаны соответствующие мероприятия по повышению конкурентоспособности.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Услуга представляет собой действие или деятельность, результатом которых является тот или иной полезный эффект в виде удовлетворения потребностей потребителя. Сфера услуг является обширной областью профессиональной деятельности, предназначенной для удовлетворения разнообразных потребностей населения.

В результате работы можно сделать ряд выводов:

- Было рассмотрено содержание понятия конкурентоспособность и изучены виды конкурентных стратегий
- Были изучены теоретические основы конкуренции на рынке ЖКХ и выявлены факторы конкурентоспособности

– Дана характеристика и рассмотрена рыночная деятельность ООО «КрасКом»

– Были разработаны управленческие решения для повышения конкурентной привлекательности ООО «КрасКом» и определены необходимые ресурсы

– Была оценена эффективность предложенных мероприятия

Цель работы – разработка управленческих решений по повышению привлекательности организации в сфере ЖКХ.

Результаты исследования использованы и внедрены в организационную структуру ООО «КрасКом».

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Агарков А. П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.
2. Барышева А. Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): Учебное пособие / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.Г. Шередер. - М.: Альфа- М: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
3. Васильев, Г. А. Управление сервисными продуктами в маркетинге услуг [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция (торговое дело)» / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
4. Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов 76 высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015.
5. Герасименко В. В. Маркетинг-практикум: Учебно-практическое пособие / В.В. Герасименко; (МГУ). - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Годовой отчет ООО «КрасКом» за период 2013 -2015 гг.
7. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск: Выш. шк., 2015.
8. Гражданский кодекс РФ (действующая редакция)
9. Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
10. Гурьев Д. Д. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие/Гурьев Д.Д. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
11. Данько Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013.
12. Жилищный кодекс РФ (действующая редакция)
13. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М: экономичность, 2014.

14. Ильенкова С. Д. Управление качеством [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100) / под ред. С. Д. Ильенковой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2013.
15. Исаев, Р. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / Р. А. Исаев. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.
16. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. — 8- е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Моногр. / А.Я.Кибанов, Ю.А.Дмитриева; Гос. Университет Управл. - М.: ИНФРА-М, 2013.
18. Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013.
19. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013.
20. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.
21. Морозов, Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Электронный ресурс] : Учебник / Ю. В. Морозов; Под ред. проф. Ю. В. Морозова, доц. В. Т. Гришиной. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014.
22. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014.
23. Нагапетьянц Н. А. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н.А. Нагапетьянц, О.Н. Романенкова, Н.Г. Каменева, С.В. Земляк; Под ред. проф. Н.А. Нагапетьянца - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013.
24. Налоговый Кодекс РФ (действующая редакция)

25. Ордов К.В. Денежно-кредитная политика и конкурентоспособность компании: Монография / К.В. Ордов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011.
26. Осадчук Е. В. Конкурентоспособность в Интернете: как сделать свой проект успешным [Электронный ресурс] / Е. В. Осадчук. - 2-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
27. Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 №1025 (действующая редакция)
28. Панина З. И. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс] : Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — 8-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014.
29. Пигунова О.В. Коммерческая деятельность предприятия : учеб. пособие / О.В. Пигунова, Е.П. Науменко. – Минск: Вышэйшая школа, 2014.
30. Подлесных В. И. Теория организации, самоорганизации и управл.: Новые подходы и методы...: Уч. пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2013.
31. Резник С. Д. Конкурентоориентированность и конкурентоспособность студ. молодежи России: опыт...: Моногр. / С.Д.Резник, Е.С.Коновалова и др.; Под ред. С.Д.Резника - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
32. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
33. Секерин В. Д. Инновационный маркетинг: Учебник / В.Д. Секерин. - М.: ИНФРА-М, 2014.
34. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.
35. Трудовой Кодекс РФ (действующая редакция)
36. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (действующая редакция)
37. Федеральный закон РФ от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (действующая редакция)

38. Федеральный закон РФ «О защите прав потребителей» от 9 января 1996 г. (действующая редакция)
39. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ «О техническом регулировании» (действующая редакция)
40. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т. Г. Философова, В. А. Быков; под ред. Т. Г. Философовой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
41. Фридман А. М. Финансы организации (предприятия) [Электронный ресурс] : Учебник / А. М. Фридман. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013.
42. Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. - 4-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
43. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
44. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - М.: ЮНИТИДАНА, 2014.
45. Чередниченко О. А. Фурсов, В.А. Экономика предприятия (фирмы) [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В.А. Фурсов, Н.В. Лазарева., В.В. Куренная. - М.: ИТК Дашков и К, 2013.
46. Шемякина Т. Ю. Система управления инновационной деятельностью предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Ю. Шемякина. - 2-е изд., доп. - М.: ФЛИНТА : Наука, 2015.

47. Эриашвили Н. Д. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061500 "Маркетинг" и 350700 "Реклама" / [Г. А. Васильев, Н.Д. Эриашвили, Н.А. Нагапетьянц и др.]; Под ред. проф. Г. А. Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.

48. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили и др.; под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

49. Яськов Е. Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2015.

50. Ямаев И.В. Скрытые процессы в организации. Учебное Пособие для студентов. 2015.