

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Стратегическое управление жилищно-коммунальным хозяйством
муниципального образования (на примере МУП «Жилищное управление»)»

Студентка

Ю.С. Гаррес

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н. Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд.экон. наук С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Гаррес Юлия Сергеевна

1. Тема «Стратегическое управление жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования (на примере МУП «Жилищное управление»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 09 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности МУП «Жилищное управление»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

1.1 Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления

1.2 Современные подходы к стратегическому управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

2. Анализ эффективности деятельности МУП «Жилищное управление»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «Жилищное управление»

2.2 Оценка стратегического управления деятельностью предприятия

3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления МУП «Жилищное управление»

3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегического управления предприятием

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;
5. Графические данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;
6. Предложения по совершенствованию стратегического управления предприятием;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 01 ноября 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю.С. Гаррес

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

_____ (подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Гаррес Юлия Сергеевна
по теме «Стратегическое управление жилищно-коммунальным хозяйством
муниципального образования (на примере МУП «Жилищное управление»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016	выполнено		
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016	выполнено		
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016	выполнено		
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016	выполнено		
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016	выполнено		
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016	выполнено		
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	выполнено		
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017	выполнено		

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Т.В. Полякова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Ю.С. Гаррес

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Ю.С. Гаррес.

Тема работы: «Стратегическое управление жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования (на примере МУП «Жилищное управление»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования.

Объект исследования - МУП «Жилищное управление», основным видом деятельности которого является управление недвижимостью и процессом эксплуатации жилого и нежилого фонда.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические методы обработки данных.

Границы исследования - 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. На сегодняшний день уровень урбанизации в России составляет более 70%, что обуславливает значимую долю в национальном богатстве жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры, состояние которых, однако, зачастую не соответствует технологическому и экономическому потенциалу страны. Данный факт обусловил выбор темы бакалаврской работы

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть реализованы на практике специалистами МУП «Жилищное управление».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 40 источников. Общий объем работы - 63 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования	10
1.1 Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления	10
1.2 Современные подходы к стратегическому управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования	22
2 Анализ эффективности деятельности МУП «Жилищное управление»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «Жилищное управление»	31
2.2 Оценка стратегического управления деятельностью предприятия	40
3 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления МУП «Жилищное управление»	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегического управления предприятием.....	47
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	52
Заключение	57
Библиографический список	60

Введение

Одним из наиболее важных показателей качества жизни населения является уровень обеспечения жилищно-коммунальными услугами (ЖКУ), однако, как показывает практика, большинство городов РФ характеризуется низким качеством жилищно-коммунального обслуживания, не соответствующим среднестатистическим европейским требованиям. Так, выполнение ключевых функциональных задач осуществляется не в полной мере, оказывая существенное влияние на жилищные условия населения, что подтверждает актуальность темы исследования.

Общие вопросы специфики функционирования предприятий сферы ЖКХ нашли свое отражение в работах В.В. Бабина, Д.Г. Высокинского, В.Б. Зотова, А.М. Платонова, Ю.В. Слиякова и др., проблемы и перспективы их развития были раскрыты в трудах С.А. Астафьева, А.В. А.А. Графова, Демина, Г.Д. Дроздова, И.В. Цвигун и т.д.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования, в связи с чем необходимо следующие задачи:

- исследовать теоретические основы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования;
- охарактеризовать современные подходы к стратегическому управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования;
- дать оценку организационно-экономической деятельности МУП «Жилищное управление»;
- выявить существующие в деятельности предприятия аспекты, оказывающие негативное влияние на уровень эффективности стратегического управления;

– разработать мероприятия, направленные на совершенствование стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования.

Объектом исследования является МУП «Жилищное управление», основным видом деятельности которого является управление недвижимостью и процессом эксплуатации жилого и нежилого фонда, предметом – стратегическое управление деятельностью предприятия сферы ЖКХ.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных ученых по вопросам специфики функционирования организаций сферы ЖКХ и совершенствования стратегического управления ими.

Информационной базой послужили материалы годовых отчетов МУП «Жилищное управление» за 2013-2015 г.г.

В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические методы обработки данных.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования, целесообразность внедрения которых подтверждена расчетом экономической эффективности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка.

1 Теоретические основы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

1.1 Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления

Характерной особенностью российской экономики на сегодняшний день является ее переходный характер, заключающийся в одновременном сосуществовании как элементов административного, так и рыночного хозяйствования, что обуславливает целесообразность более подробного изучения институтов жилищно-коммунального хозяйства (далее ЖКХ) - нормативно-правовых актов, оказывающих существенное влияние на деятельность исследуемой отрасли путем установления правил и норм функционирования предприятий и организаций, входящих в состав ЖКХ.

Начальным этапом процесса формирования системы местного самоуправления принято считать переломный период первой стадии российских реформ (1991-1993 г.г.) [8], особенности которого заключались в следующем:

- активное реформирование экономической сферы без аналогичных изменений социальной сферы;
- начавшийся процесс регионализации затрагивал исключительно отношения федерального центра и субъектов федерации, без дополнения необходимыми параллельным нормативным оформлением отношений с уровнем муниципальных образований, вследствие чего расширился перечень полномочий субъектов федерации, снижая степень самостоятельности населения городов и сельских поселений [22].

В дальнейшем заложенные в Конституции РФ правовые основы местного самоуправления были значительно конкретизированы в Федеральном законе РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28 августа 1995г. № 154-ФЗ [1].

Второй этап реформ, начавшийся после президентских выборов 1996 года, характеризуется большей степенью системности и программной направленности государственного управления, одновременно с чем в качественно новую фазу перешел и процесс становления местного самоуправления, характеризуясь определенным формализованным проблемным содержанием.

Основополагающим для построения системы местного самоуправления является Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в котором определены основы территориальной организации местного самоуправления, раскрыты значимые вопросы разделения компетенций федеральных органов государственной власти, органов власти субъектов Федерации и органов местного самоуправления, обозначены общие основы построения структуры и взаимоотношений органов местного самоуправления, формирования и функционирования местных финансов и муниципальной собственности, представлены формы прямого волеизъявления граждан и осуществления власти на данном уровне, а также приведены гарантии местного самоуправления, ответственность его органов и должностных лиц [1].

Согласно Федеральному закону, муниципальным образованием является «городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией, часть поселения, иная населенная территория, предусмотренная настоящим Федеральным законом, в пределах которых осуществляется местное самоуправление, имеются муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления» [1]. Местное самоуправление в Российской Федерации при этом является признаваемой и гарантируемой Конституцией РФ самостоятельной, ответственной деятельностью населения по непосредственному решению (или через органы местного самоуправления)

вопросов местного значения, на основании интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

Нормативно-правовая база местного самоуправления включает в себя федеральное законодательство, законодательство субъектов Федерации (региональное законодательство) и нормативно правовые акты муниципальных образований. Вопрос разграничения компетенции по вопросам местного самоуправления между уровнями власти регулируется статьями 4 и 5 - о полномочиях органов государственной власти Федерации и органов государственной власти субъектов РФ в области местного самоуправления, а также статьей 6 «Предметы ведения местного самоуправления», содержащей перечень из тридцати предметов ведения местного значения, который не может быть сокращен правовыми актами субъектов Федерации, но региональными законами к вопросам местного значения могут быть отнесены и иные вопросы. Также в указанной статье содержится значимое положение о праве муниципальных образований принимать к своему рассмотрению вопросы, не исключенные из их ведения и не отнесенные к ведению других муниципальных образований и органов государственной власти.

Таким образом, представленные нормы представляют собой необходимые элементы федеральных гарантий самостоятельности местного самоуправления.

Значительное влияние на нормативно-институциональную базу местного самоуправления оказало принятие 25.09.1997 г. Федерального закона «О финансовых основах местного самоуправления в Российской Федерации» № 126-ФЗ (см. рис. 1.1) [2]. Однако впоследствии данный законодательный акт был существенно изменен.

Необходимо отметить, что в соответствии с действующим российским законодательством коммунальное хозяйство является предметом ведения органов местного самоуправления.

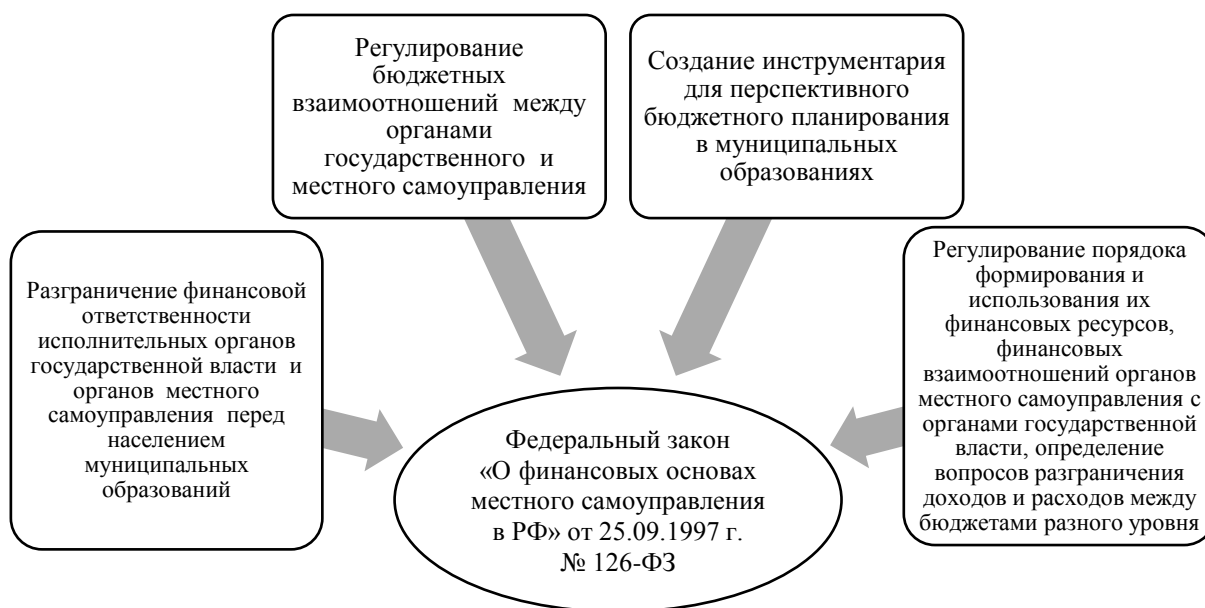


Рисунок 1.1 – Содержание Федерального закона
«О финансовых основах местного самоуправления в РФ»
от 25.09.1997 г. № 126-ФЗ

В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство в Российской Федерации является многоотраслевым комплексом, включающим автономные предприятия социальной и производственной сферы, объединенные определенными хозяйственными связями, что обуславливает необходимость анализа сущности ЖКХ с точки зрения двух аспектов (см. рис. 1.2) [16].

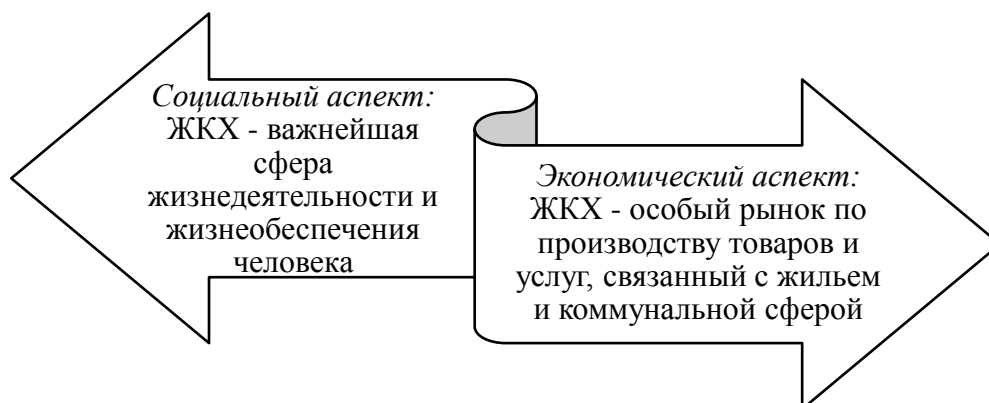


Рисунок 1.2 – Подходы к анализу сущности ЖКХ

Деятельность указанных организаций прямо или косвенно направлена на удовлетворение потребностей населения в жилье и коммунальных услугах. Рассмотрим подробнее значение термина «жилищно-коммунальное хозяйство», как показывает практика, не имеющего единого определения.

Анализ литературных источников по данной тематике показал, что существуют два основных подхода к определению исследуемого понятия (см. табл. 1.1) [4, 19, 20].

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «жилищно-коммунальное хозяйство»

№ п/п	Определение ЖКХ	Сущность управления ЖКХ
1	Понимание терминов «жилищный» - в качестве относящегося к жилищному фонду, и «коммунальный» - связанного с инженерными системами или сетями, т. е. водо-, тепло-, газо-, электрокоммуникациями	Управление жилищно-коммунальным хозяйством понимается как управление жилищным фондом и прилегающей к нему или обеспечивающей его инженерно-коммуникационной инфраструктурой
2	Более широкое понимание термина «жилищно-коммунальный», связанное со сферой жизнедеятельности отдельных индивидуумов и социума	Управление ЖКХ подразумевает управление комплексом народного хозяйства обозначенной территории, связанного с проживанием социально-культурного сообщества на ней, включающего жилищный фонд с прилегающей к нему инженерной инфраструктурой, а также комплекс околोजилищных структур

Таким образом, обобщая изложенное выше, можно заключить, что под жилищно-коммунальным хозяйством принято понимать отрасль общественного сектора экономики, часть национальной экономики или народного хозяйства страны, состоящую из специализированных организаций, деятельность которых направлена на удовлетворении потребностей населения в предоставлении коммунальных услуг и подобного обслуживания. Иными словами, жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой особую сферу экономики, назначение которой - производство, распределение и потребление жилищно-коммунальных

товаров и услуг, относящихся к сфере личного и общественного потребления при ограниченных ресурсах, а также сложный комплекс отраслей общественного сектора экономики, находящийся в сфере государственного регулирования и территориального управления. Ведущие отрасли ЖКХ при этом представлены жилищным хозяйством; водоснабжением, водоотведением, очисткой сточных вод; тепло-, газо-, электроснабжением; транспортным обслуживанием населения; озеленением населенных пунктов; ремонтом мостов, дорог и набережных, берегоукрепительными работами; летней и зимней уборкой улиц; сбором, вывозом и утилизацией бытовых и радиоактивных отходов; ритуальными услугами.

Следовательно, производственную структуру жилищно-коммунального хозяйства как экономической отрасли возможно представить следующим образом (см. рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Производственная структура ЖКХ

В связи с приведенными фактами, следует отметить, что процесс реформирования ЖКХ обусловил необходимость серьезных преобразований в данной сфере (см. рис. 1.4) [6].

На основании изложенного выше можно сделать вывод о том, что институциональные основы управления ЖКХ в настоящее время динамично изменяются, в связи с чем целесообразно рассмотреть жилищно-коммунальное хозяйство в качестве объекта управления муниципального образования.

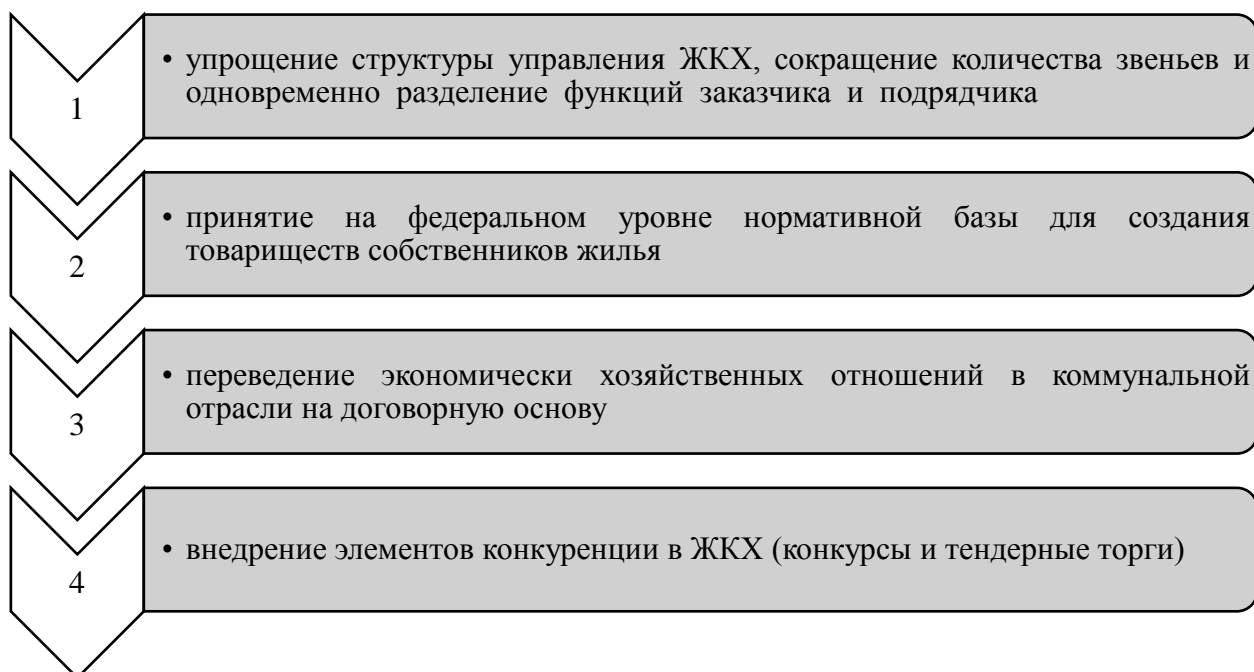


Рисунок 1.4 – Институциональные изменения в сфере ЖКХ

Процесс управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства, кроме общепринятого значения, на наш взгляд, целесообразно дополнять существенным, с точки зрения экономической теории, значением предпринимательской деятельности как системообразующего фактора (в совокупности с землей, капиталом и трудовыми ресурсами), при этом с целью более полного формулирования сущности исследуемого понятия следует учитывать комплексное функционирование органов власти и управления (административный ресурс) [24]. Иными словами, предпринимательская деятельности и административное управление являются элементами общего ресурса – управления, т.е. управление – это системообразующий фактор производства, обеспечивающий взаимодействие между основными экономическими ресурсами (трудом, землей и капиталом) в процессе производства, потребления и распределения материальных благ, товаров и услуг в условиях ограниченности ресурсов, и представленный финансовыми учреждениями, научными и научно-исследовательскими организациями, образовательными организациями, правоохранительными органами, контрольными и надзорными органами и организациями

законодательных и исполнительных органов государственной власти, территориального управления и местного самоуправления, предприятиями и организациями непромышленного характера вспомогательного и обеспечивающего назначения, менеджерскими или управляющими компаниями.

Как было указано выше, основным видом деятельности предприятий ЖКХ является удовлетворение потребности населения в жилищно-коммунальных услугах (ЖКУ) - комплексе работ, направленном на содержание и ремонт жилищного фонда и доведение основных видов коммунального обслуживания до населения (непосредственных потребителей). Целесообразно отметить, что существенная особенность ЖКХ как объекта управления заключается в его низкой наблюдаемости, обусловленной его пространственной рассредоточенностью, вследствие чего организация процесса управления данным объектом достаточно трудоемка (см. рис. 1.5) [36].

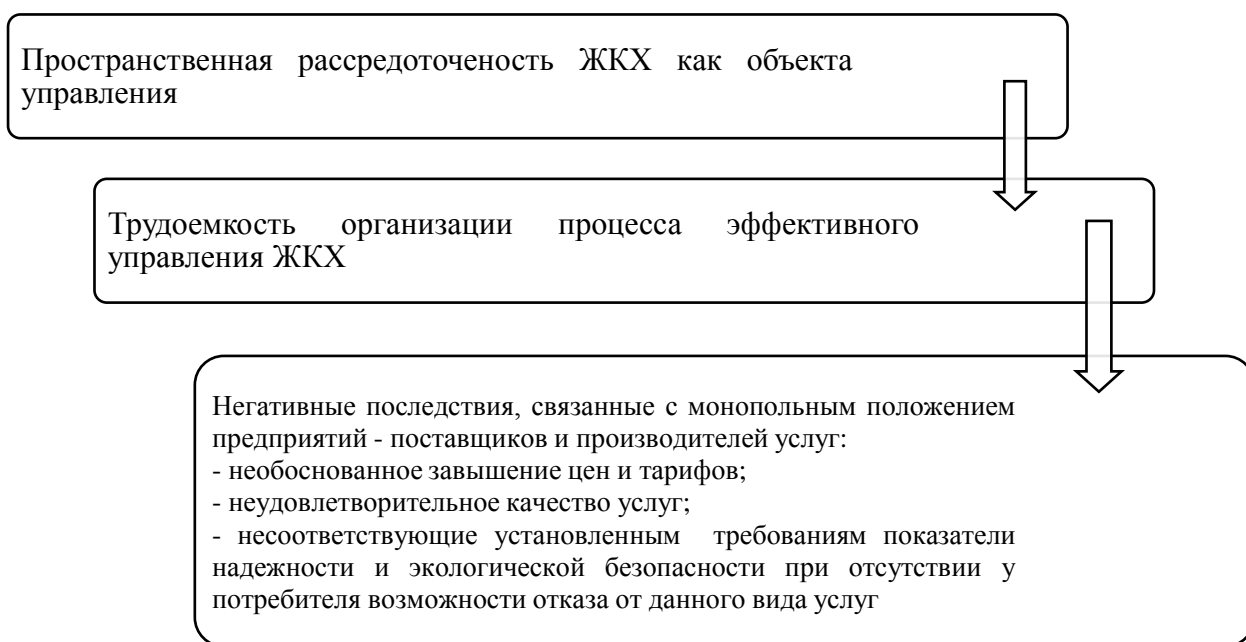


Рисунок 1.5 – Последствия характерных особенностей ЖКХ как объекта управления

Следует отметить, что в представленных условиях рыночные преобразования незначительно повлияли на жилищно-коммунальную сферу (в качестве исключения целесообразно выделить приватизацию жилья, снизившую степень ответственности государства за состояние инженерных сооружений ЖКХ) [35].

Важным аспектом в управлении жилищно-коммунальным хозяйством является также принцип конкурентоспособности, наличие которого может быть обеспечено конкурентными преимуществами организаций, предоставляющих услуги, оказание которых должно обеспечиваться ресурсосберегающими и инновационными технологиями предоставления услуг, развитием конкуренции, формированием и реализацией социально-ориентированной политики, повышением качества системы управления объектами ЖКХ в целом.

Таким образом, целесообразность применения современных организационно-экономических и информационных подходов управления процессами сферы ЖКХ, существенно отличающихся от предыдущих, обусловлена реформированием и технологической модернизацией, происходящей в жилищно-коммунальном хозяйстве, повышением конкурентоспособности предоставляемых услуг и предприятий.

Однако следует учесть, что практическая реализация современных эффективных методик управления ЖКХ осложнена спецификой и характерными отличительными особенностями трансформации собственности, экономических рыночных взаимоотношений и хозяйственного механизма функционирования организаций жилищно-коммунального хозяйства в целом, а также подвержена существенному влиянию социально-экономической обстановкой в регионах, как следствие – низкое качество предоставляемых населению услуг, неудовлетворительное состояния материально-технической базы предприятий ЖКХ и жилищно-коммунального комплекса в целом в значительной доле муниципальных

образований РФ, создающие проблему общегосударственного значения, ключевые причины которой представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Ключевые причины кризисного состояния ЖКХ

Обозначенное выше подтверждается официальными данными Государственного комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу (см. табл. 1.2) [4].

Таблица 1.2 – Благоустройство жилищного фонда РФ (период 2014 - 2015 г.г.)

Оборудовано	Городские поселения, %	Сельские поселения, %
Водопровод	86	54
Водоотведение (канализация)	84	43
Центральное отопление	88	65
Ванные	78	33
Горячее водоснабжение	77	30
Газ	62	73
Напольные электроплиты	25	6

Таким образом, на основании приведенных данных и сравнительного анализа представленных показателей с аналогичными характеристиками экономически развитых стран (водопроводом в США снабжены 100%

населения, газификация в Австрии, Финляндии, Дании составляет 98% и т.д.) [18], можно прийти к выводу, что для достижения среднестатистических европейских стандартов в сфере ЖКХ необходима реализация мероприятий, направленных на совершенствование и повышения эффективности управления жилищно-коммунальным хозяйством. При этом целесообразно учитывать, что возникновение новых видов собственников при ограниченности ресурсов (в основном, финансовых) обуславливает потребности в изменении форм и методов инвестирования развития объектов жилищно-коммунального назначения, в связи с чем, наряду с экономическими отношениями типа "заказчик - подрядчик (предприятие жилищно-коммунального хозяйства)" происходит формирование сложных многосторонних взаимоотношения, участниками которых являются:

- инвестиционные, строительные и эксплуатационные организации различных форм собственности, которые осуществляют финансирование, реализуют процесс строительства, содержания объектов ЖКХ и управление ими;
- собственники жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства, представляющие их органы и управляющие компании;
- потребители услуг, представленные владельцами, нанимателями и арендаторами жилых помещений, товариществами собственников жилья, другими организациями.

Наряду с представленными аспектами следует учитывать основные направления реформирования ЖКХ и возможные способы их реализации (см. рис. 1.7).

Таким образом, система муниципального управления ЖКХ может быть основана на рациональном разделении функций и организации взаимоотношений между собственниками-домовладельцами, управляющей компанией, подрядными организациями различных форм собственности, обеспечивающими обслуживание жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры, и органом, полномочия которого включают осуществление

государственного контроля за предоставлением населению ЖКУ с необходимыми показателями качества за использованием и сохранностью жилищного фонда независимо от его принадлежности.



Рисунок 1.7 – Основные направления реформирования ЖКХ и способы их реализации

С учетом изложенного выше также следует отметить, что при выборе метода управления жилищно-коммунальным комплексом целесообразно при принятии решения руководствоваться принципом предоставления

собственнику-домовладельцу возможности определения обслуживающей организации для принадлежащей ему недвижимости и управления ею.

1.2 Современные подходы к стратегическому управлению жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

Одним из наиболее значимых элементов менеджмента как науки является стратегическое управление, раскрывающее проблемные аспекты данного процесса на стратегическом уровне. В качестве основной идеологии при этом принято принимать целесообразность обеспечения и организации деятельности по непрерывному анализу внешней среды предприятия, прогнозированию развития рынка и принятию на основании имеющихся данных эффективных управленческих решений. Следовательно, ключевая концепция стратегического менеджмента - ориентация на будущий долгосрочный период.

С учетом изложенного можно заключить, что стратегический менеджмент представляет собой методику управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и неопределенности их относительно временного фактора.

Для более подробного изложения сущности стратегического управления целесообразно провести его сравнительный анализ с основными характеристиками оперативного (или тактического) управления (см. табл. 1.3).

Иными словами, стратегический менеджмент заключается в управлении предприятием, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды.

Характерные особенности стратегического управления также отражены в содержании его этапов: анализ внешней и внутренней среды

предприятия, формулирование миссии и обозначение целей функционирования, выбор стратегии и ее реализация, мониторинг и оценка выполнения (см. рис. 1.8) [11].

Таблица 1.3. – Сравнительный анализ стратегического и оперативного управления

Критерий	Оперативное управление	Стратегическое управление
Фактор времени	Кратко- и среднесрочная перспектива	Долгосрочная перспективы
Миссия предприятия	Организация производства товаров и оказания услуг с целью получения прибыли	Установление баланса с окружающей средой с целью устойчивого развития в долгосрочной перспективе
Методы достижения целей	Концентрация на внутрифирменных проблемах, направленная на более эффективное использование ресурсов организации	Концентрация на проблемных аспектах внешней среды, способах адаптации к ее изменениям
Система управления	Основные факторы формирования системы управления – организационные структуры, технические и технологические аспекты	Основные факторы формирования системы управления – персонал, информационное обеспечение, рыночная конъюнктура
Роль персонала	Персонал – один из ресурсов предприятия, исполнитель работ	Персонал – основа предприятия, источник необходимых ресурсов для устойчивого развития
Эффективность	Выражается максимизацией прибыли и рациональным использованием ресурсного потенциала организации	Достигается своевременностью и точностью организации в реагировании на поступающие запросы потребителей и адаптации к рыночным изменениям

Согласно представленной схеме, содержание процесса разработки стратегии характеризуется цикличностью, кроме того, корректировка стратегии обуславливает необходимость мониторинга и ежегодного внесения изменений в стратегические решения и планы.

Следует отметить, что специфические особенности стратегического управления проявляются и при организации функционирования предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства.

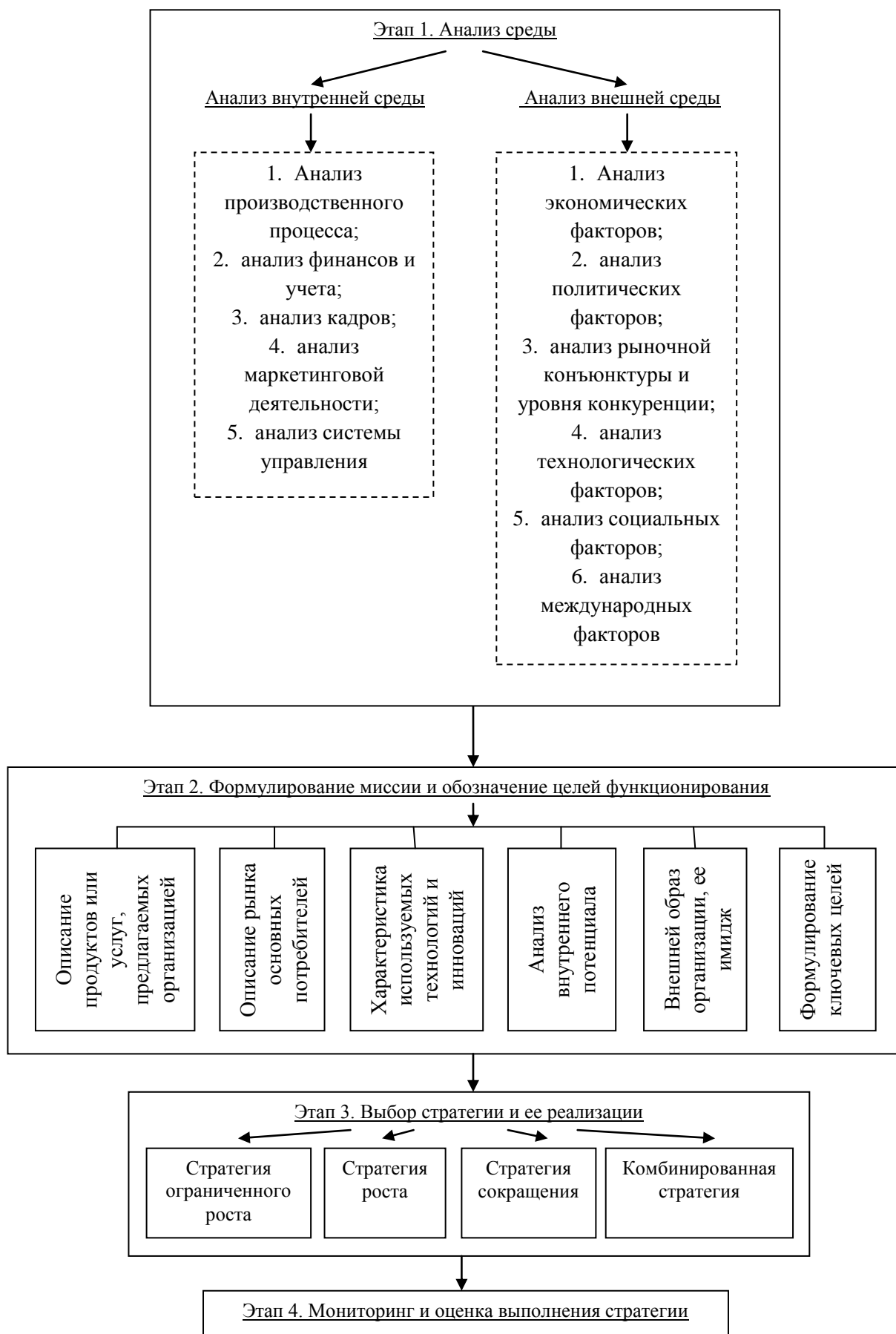


Рисунок 1.8 – Этапы стратегического управления

Одним из важнейших направлений социально-экономических преобразований в Российской Федерации является реформирование и развитие создающей необходимые условия для жизнедеятельности человека жилищной сферы, ведущими отраслями которой являются жилищное строительство и жилищное хозяйство, реализующие деятельность по воспроизводству и содержанию жилищного фонда, а также доведению жилищно-коммунальных услуг до непосредственных потребителей. Как было указано ранее, согласно приведенным показателям благоустройства жилищного фонда РФ, в России уровень развития жилищной сферы не соответствует среднестатистическим мировым стандартам: поставленные задачи не выполняются в полном объеме, что существенно снижает качество жизни населения и обосновывает факт актуальности и значимости жилищной проблемы среди наиболее острых социальных проблем (см. рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Проблемные аспекты жилищной сферы РФ

Так, согласно опросу, проведенному в мае 2015 г., большинство граждан (55%) считает необоснованной цену коммунальных услуг, 63% опрошенных назвали ее завышенной, при этом особенно проблематично оплачивать завышенную стоимость жилищно-коммунальных услуг в связи с невысокими доходами жителей небольших городов с населением от 50 до 100

тыс. человек (75%) [29]. Данные Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека свидетельствуют, что только 62,1% населения в России потребляют воду с показателями качества, соответствующими установленным стандартам; до нормативного уровня очищается 55,5% подаваемой в сети воды, а в сфере водоотведения и очистки сточных вод - 45% сточных вод, что подтверждает наличие проблем в материально-техническом и ресурсном обеспечении ЖКХ. Также отмечается, что 48% и 42% населения имеют перебои в организации горячего и холодного водоснабжения соответственно, электроэнергии – 28% населения [29].

С учетом результатов экспертных оценок также следует отметить, что ежегодно инвестиционные потребности коммунального сектора составляют не менее 500 млрд. рублей (более 200 млрд. руб. - сфера теплоснабжения, более 100 млрд. руб. - сфера водоснабжения, более 100 млрд. руб. - сфера водоотведения) [4].

Однако целесообразно принять во внимание, что сфера ЖКХ имеет значительный потенциал повышения эффективности и развития, который, согласно экспертным оценкам, достигает 40%, но его использование возможно только в условиях притока существенного объема инвестиций, модернизации технической базы и практического применения современных технологий управления и оказания услуг.

Одним из действенных инструментов обеспечения эффективного управления жилищно-коммунальным хозяйством, на наш взгляд, стала Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 г. (далее Стратегия), разработанная в соответствии с Конституцией Российской Федерации, ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации", на основании целевых показателей и задач, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2012 г. № 600 "О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и

комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг". Ключевые аспекты данного документа представлены на рис. 1.10 [4].



Рисунок 1.10 – Ключевые аспекты Стратегии развития ЖКХ РФ на период до 2020 г.

На основании изложенного выше, можно отметить, что реализация Стратегии зависит от макроэкономической конъюнктуры, представленной совокупностью таких факторов, как динамика цен, процентные ставки по кредитам, уровень доходов населения, а также социальные и политические факторы, региональные и местные социально-экономические условия и особенности.

В качестве приоритетов развития, согласно Стратегии, следует рассматривать:

– обеспечение соответствия требованиям к показателям качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг потребителям с целью формирования комфортных условий проживания населения;

- проведение модернизации и повышение энергоэффективности объектов ЖКХ;
- гарантии баланса интересов всех участников сферы ЖКХ.

При этом необходимо определить составляющие понятия «качество и надежность жилищно-коммунальных услуг» (см. рис. 1.11) [7].



Рисунок 1.11 – Составляющие качества и надежности жилищно-коммунальных услуг

Основная функция органов государственной власти в сфере ЖКХ заключается в систематизации нормативно-правового регулирования, направленной на обеспечение эффективного функционирования и устойчивости развития ЖКХ, обеспечивающей унификацию и снижение объема административных процедур и предотвращение коррупционных операций, что, по материалам Стратегии, возможно реализовать исключительно при последовательной решении обозначенных задач (см. табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Задачи повышения эффективности и обеспечения устойчивого развития ЖКХ

№ п/п	Задача	Результат
1	Создание государственной информационной системы ЖКХ	Увеличение степени прозрачности данных о функционировании предприятий сферы ЖКХ для поставщиков, инвесторов, контролирующих органов и собственников жилья
2	Стимулирование развития интеллектуальных систем по учету энергоресурсов	Обеспечение дистанционного учета ЖКУ
3	Создание единой базы данных на региональном уровне	Регулярный сбор и систематизация об объектах коммунальной инфраструктуры на принципах достоверности и актуальности
4	Координация механизмов территориального и инвестиционного планирования	Сбалансированное развитие систем коммунальной инфраструктуры
5	Использование внутренних резервов развития ЖКХ	Оптимизация текущих и инвестиционных расходов
6	Развитие рынка энергосервисных услуг	Повышение энергетической эффективности ЖКХ
7	Стимулирование консолидации активов предприятия и последующей их передача в управление частным операторам по концессионным соглашениям	Модернизация непривлекательных для инвесторов объектов ЖКХ

Для достижения стратегической цели и выполнения представленных задач целесообразно осуществлять мероприятия, направленные на:

- обеспечение развития предпринимательской деятельности, конкуренции и привлечения частных инвестиций в сферу ЖКХ;
- улучшение качества государственного управления в комплексе с оптимизацией разграничений полномочий и ответственности и совершенствованием системы государственного регулирования;
- повышение эффективности процесса управления организациями и объектами инфраструктуры ЖКХ, деятельность по стимулированию ресурсосбережения;
- применение инновационных технологий в процессе модернизации объектов инфраструктуры ЖКХ;

- мотивация участников правоотношений в сфере ЖКХ, стимулирующая их к рационализации поведения;
- соблюдение принципа адресности при оказании социальной поддержки населению;
- развитие общественного и человеческого капитала, включающее увеличение производительности труда; научно-технического потенциала; повышение эффективности системы общественного контроля; улучшение имиджа ЖКХ в СМИ.

Таким образом, стратегическое управление жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования основано на общих принципах стратегического менеджмента, что подтверждается последовательностью основных его стадий:

1. Анализ среды: обозначение проблемных аспектов исследуемой сферы (дефицит финансовых ресурсов; устаревание материально-технической базы; недостаточная квалификация кадров и т.д.).

2. Формулирование миссии и обозначение целей: ключевой целью стратегического управления ЖКХ муниципального образования, как правило, является единой политики всех участников правоотношений в сфере ЖКХ, развитие предпринимательской и инвестиционной деятельности.

3. Выбор стратегии и ее реализация: качественное и поэтапное развитие сферы ЖКХ, служащее одним из основных источников экономического развития регионов РФ ввиду тесной взаимосвязи с более чем 30 смежными отраслями, приведет к формированию сбалансированной модели правоотношений в сфере ЖКХ.

4. Мониторинг и оценка выполнения стратегии: осуществление оперативного и стратегического контроля реализации стратегического управления, а также принятие управленческих решений по его корректировке на основании данных информационных систем ЖКХ.

2 Анализ эффективности деятельности МУП «Жилищное управление»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «Жилищное управление»

Муниципальное унитарное предприятие г.о. Октябрьска Самарской области «Жилищное управление» создано в соответствии с Постановлением Главы г.о. Октябрьск № 396 от 14 сентября 2005 г. (Свидетельство о государственной регистрации серия 63 № 001235829 . ОГРН 1056325042542; сокращённое наименование: МУП «Жилищное управление»).

Основные виды деятельности МУП «Жилищное управление», согласно Уставу, включают:

- управление недвижимостью и процессом эксплуатации жилого и нежилого фонда;
- производство строительных работ по возведению зданий и сооружений;
- организация снабжения потребителей питьевой водой и отбор подземных вод согласно утверждённому водохозяйственными и природоохранными органами лимиту;
- обеспечение отвода сточных вод, организация работ по их очистке и сбросу в соответствии с утверждёнными водохозяйственными и природоохранными требованиями;
- ликвидация отходов;
- сбор платежей за предоставленные коммунальные услуги;
- производство, приобретение с последующей продажей населению электрической и тепловой энергии;
- деятельность, направленная на обеспечение бесперебойного функционирования тепловых сетей;

- эксплуатация, осуществление монтажных и ремонтных работ котлов, сосудов, трубопроводов пара и горячей воды;
- монтаж, наладка, ремонт и эксплуатация оборудования зданий и сооружений, электрических и тепловых сетей;
- диспетчирование и обеспечение соблюдения необходимых режимов энергоснабжения и энергопотребления;
- эксплуатация систем электро-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, систем инженерной защиты территории, жилого фонда и нежилых помещений;
- сдача в аренду недвижимого имущества, находящегося в собственности предприятия;
- производство строительных конструкций и материалов;
- оказание услуг в области архитектуры, инженерно-технического проектирования;
- деятельность пассажирского грузового транспорта и проч.

На сегодняшний день МУП «Жилищное управление» реализует производство тепловой энергии на 8 котельных с последующей передачей потребителям (населению, юридическим лицам) через соответствующие тепловые сети.

Кроме того, тепловая энергия приобретается предприятием у двух сторонних организаций: ОАО «Стройизоляция» и ОАО «РЖД».

В эксплуатации и хозяйственном ведении МУП «Жилищное управление» состоят:

- 8 муниципальных котельных;
- 2 центральных тепловых пункта (ЦТП);
- 27877,25 метра подземных и надземных тепловых сетей в двухтрубном исполнении.

В состав МУП «Жилищное управление» входят различные производственные подразделения: участки, обслуживающие хозяйства,

органы управления и организации по обслуживанию работников предприятия. Руководство предприятием осуществляет директор, назначенный Главой администрации г.о. Октябрьск.

Функциональное назначение и организация деятельности структурных подразделений предприятия определены положением, утвержденным приказом директора МУП «Жилищное управление». Функции подразделяются на административные, функции обслуживающего персонала и функции по технической эксплуатации жилищного фонда. На рисунке 2.1 представлена организационная структура предприятия, предусматривающая функциональные группы подразделений для выполнения определенных задач и управления данным процессом.

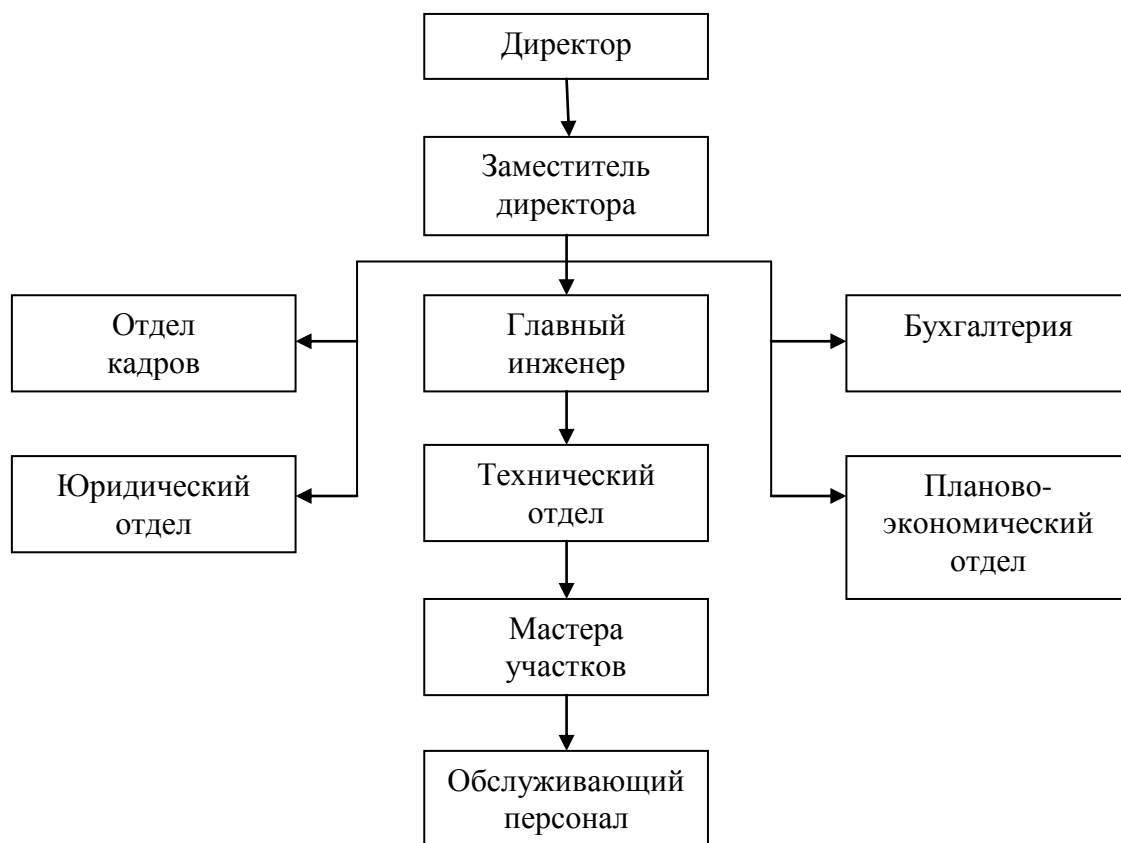


Рисунок 2.1 – Организационная структура МУП «Жилищное управление»

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели МУП «Жилищное управление» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение			
				2014 – 2013 г.г.		2015 – 2014 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	135797	109431	42973	-26366	80,58	-66458	39,27
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	187924	147816	49419	-40108	78,66	-98397	33,43
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-52127	-38385	-6446	13742	-	31939	-
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	1464	14255	9765	12791	973,70	-4490	68,50
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-53591	-52640	-16211	951	-	36429	-
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	-63552	-65445	-17116	-1893	-	48329	-
7. Основные средства, тыс. руб.	15922	9984	6876	-5938	62,71	-3108	68,87
8. Оборотные активы, тыс. руб.	39360	49288	58191	9928	125,22	8903	118,06
9. Численность ППП, чел.	420	357	220	-63	85,00	-137	61,62
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	34981	22991	21061	-11990	65,72	-1930	91,61
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.8)	323,33	306,53	195,33	-16,8	94,80	-111,20	63,72
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	83,29	64,40	95,73	-18,89	77,32	31,33	148,65
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	8,53	10,96	6,25	2,43	128,49	-4,71	57,03
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	3,45	2,22	0,74	-1,23	64,35	-1,48	33,33
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-	-	-	-	-	-	-
16. Рентабельность услуг, % (стр6/стр2) ×100%	-	-	-	-	-	-	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	139,46	148,10	137,72	8,64	106,20	-10,38	93,00

Анализ данных таблицы 2.1 показывает, что в исследуемом периоде выручка предприятия заметно снизилась. Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло ее уменьшение на 19,42%, а в 2015 г. по отношению к 2014 г. – более чем на 60%, одновременно с чем происходило сокращение показателя себестоимости продаж (см. рис. 2.2).

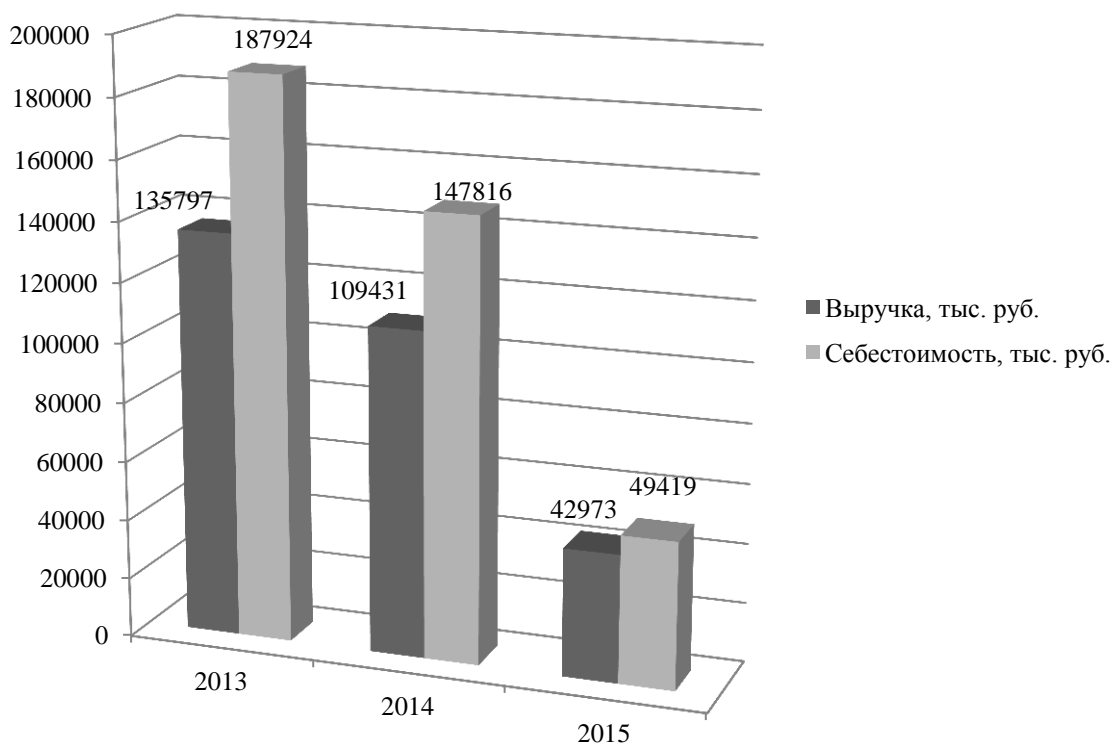


Рисунок 2.2 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Как показывает диаграмма, полученная на основе данных бухгалтерского баланса предприятия, в период 2013-2015 г.г. наблюдается превышение показателя себестоимости продаж над суммой выручки, что свидетельствует о наличии убытков в результатах деятельности предприятия (см. рис. 2.3).

Как видно из рисунка 2.3, в 2013-2015 г.г. предприятие понесло существенные убытки. Отрицательное значение показателей прибыли характеризует процент убыточности производства, т.е. себестоимость услуг

выше прибыли от их реализации, а цена недостаточно высока для покрытия затрат предприятия, как следствие – снижение рентабельности услуг и продаж, что является значимым аргументом для руководства МУП «Жилищное управление» для обеспечения поиска вариантов увеличения прибыли, оптимизации затрат и т.д.

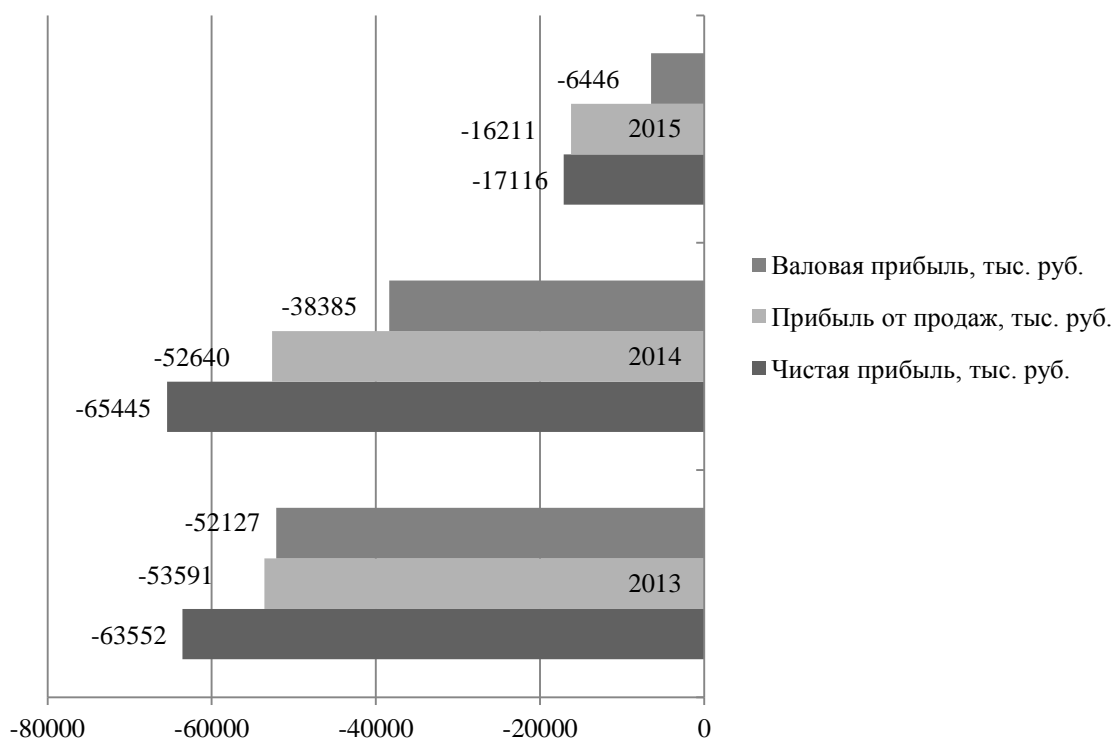


Рисунок 2.3 – Динамика валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Также негативно на эффективности деятельности предприятия сказывается значительное, наблюдаемое в 2013-2015 г.г. увеличение суммы коммерческих и управленческих расходов (см. рис. 2.4).

Немаловажным фактом является нестабильность показателя фондоотдачи, обусловленная снижением стоимости основных фондов предприятия и выручки (см. рис. 2.5).

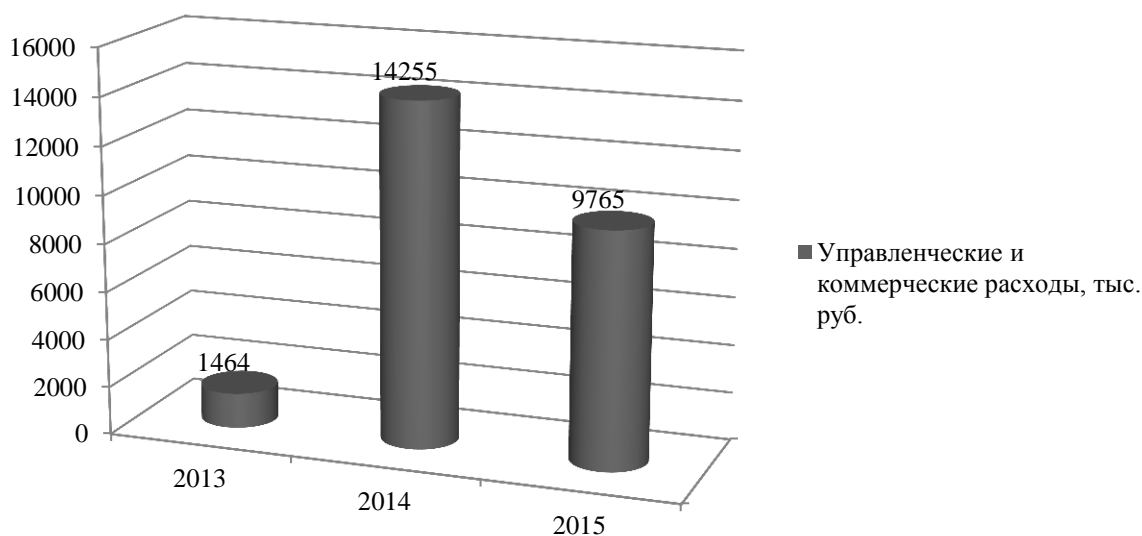


Рисунок 2.4 – Динамика управленческих и коммерческих расходов МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

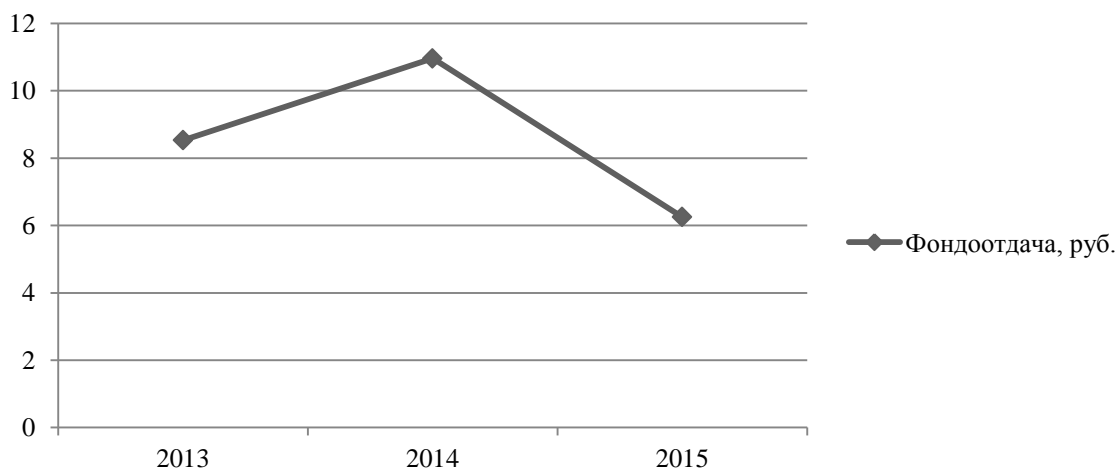


Рисунок 2.5 – Динамика показателя фондоотдачи МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Повышение суммы себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов определило в 2014 г. по отношению к 2013 г. существенное повышение затрат на рубль выручки предприятия. Так, в 2013

г. данный показатель составил 139,46 коп., в 2014 г. – 148,10 коп., однако в 2015 г. наблюдается снижение данного показателя на 7% (см. рис. 2.6).

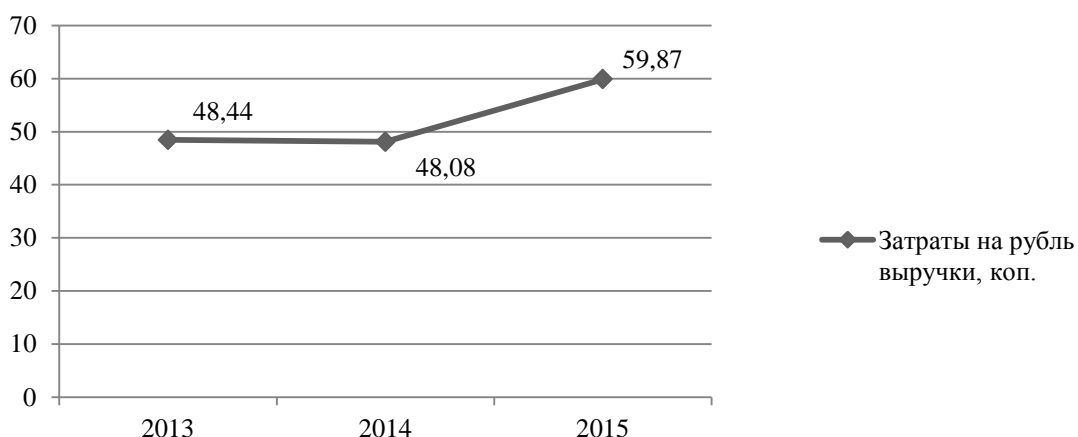


Рисунок 2.6 – Динамика затрат на рубль выручки МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Следует также отметить, что в 2013-2015 г.г. наблюдается значительное снижение показателей оборачиваемости активов МУП «Жилищное управление» (см. рис. 2.7).

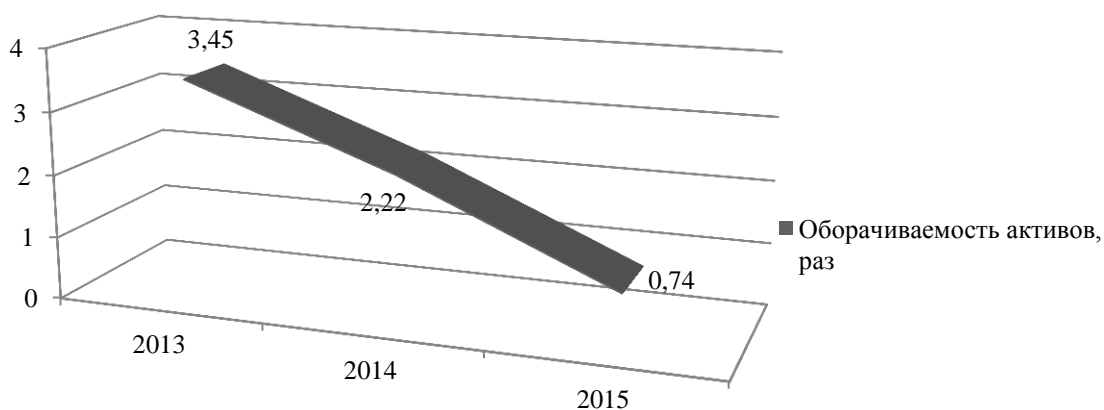


Рисунок 2.7 – Динамика показателя оборачиваемости активов МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Приведенные данные свидетельствуют о нерациональном использовании оборотных фондов предприятия, необходимости разработки

мероприятий по устранению выявленных проблем.

Положительным аспектом в анализе основных экономических показателей деятельности МУП «Жилищное управление» является увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников в 2015 г. по отношению к предыдущим. Так, в 2013 г. данный показатель составил 83,29 тыс. руб., в 2014 г. произошло его снижение на 22,68%, а в 2015г. – увеличение практически в 1,5 раза.

Однако при тенденции к увеличению среднегодовой заработной платы наблюдается значительное снижение показателей производительности труда, что обуславливает наличие проблемных аспектов в организации системы управления персоналом, его стимулирования и мотивации (см. рис. 2.8).

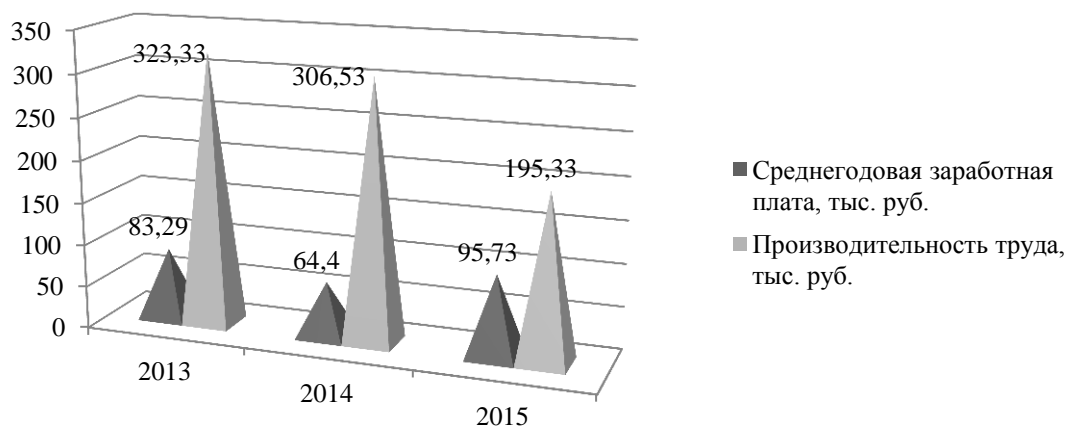


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы сотрудников МУП «Жилищное управление» за период 2013-2015 г.г.

Таким образом, с учетом отрицательной динамики таких важных показателей, как выручка, прибыль, рентабельность продаж, затраты на рубль выручки, производительность труда можно сделать вывод, что деятельность предприятия МУП «Жилищное управление» нуждается в улучшении.

2.2 Оценка стратегического управления деятельностью предприятия

Эффективным инструментом анализа деятельности предприятия и ее окружающей среды является PEST-анализ, заключающийся в оценке степени влияния политических, экономических, социо-культурных и технологических факторов на функционирование объекта исследования (см. табл. 2.2) [30].

Таблица 2.2 – PEST-анализ факторов внешней среды МУП «Жилищное управление»

Факторы	Влияние на деятельность организации
<u>Р – политические</u>	
1. Изменения законодательства в сфере ЖКХ	1. Увеличение расходов предприятия на практическую реализацию требований законодательства
2. Усиление контроля со стороны надзорных организаций	2. Увеличение затрат на устранение несоответствий
<u>Е – экономические</u>	
1. Рост покупательской способности населения	1. Увеличение доли на рынке и показателей сбыта
2. Усиление конкуренции на рынке	2. Необходимость наращивания конкурентных преимуществ
3. Развитие инвестиционной деятельности в сфере ЖКХ	3. Увеличение прибыли организации
<u>S – социальные</u>	
1. Улучшение демографической ситуации в регионе	1. Насыщение рынка труда
2. Дефицит молодых специалистов требуемой квалификации	2. Снижение притока новых знаний, мыслей, идей
3. Снижение уровня и качества знаний и навыков молодых специалистов	3. Увеличение периода адаптации персонала, дополнительные затраты на повышение квалификации
<u>Т – технологические</u>	
1. Технические и технологические инновации	1. Рост затрат предприятия на внедрение новых технологий, позволяющих удержать/увеличить долю рынка
2. Достижения в НИОКР конкурентов	2. Проведение собственных исследований и разработок

Неотъемлемым элементом PEST-анализа является исследование профиля среды организации и определение степени влияния, вес и важность каждого из представленных факторов (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Профиль среды МУП «Жилищное управление»

Фактор влияния	Знак влияния	Степень влияния	Вес фактора	Важность фактора
Политические				
1. Изменения законодательства в сфере ЖКХ	-	7	0,3	-2,1
2. Усиление контроля со стороны надзорных организаций	-	3	0,2	-0,6
Экономические				
1. Рост покупательской способности населения	+	4	0,3	+1,2
2. Усиление конкуренции на рынке	-	7	0,5	-3,5
3. Развитие инвестиционной деятельности в сфере ЖКХ	+	5	0,3	+1,5
Социальные				
1. Улучшение демографической ситуации в регионе	+	3	0,2	+0,6
2. Дефицит молодых специалистов требуемой квалификации	-	5	0,4	-2
3. Снижение уровня знаний и навыков молодых специалистов	-	5	0,4	-2
Технологические				
1. Технические и технологические инновации	-	3	0,4	-1,2
2. Достижения в НИОКР конкурентов	-	3	0,5	-1,5

Важность влияния перечисленных факторов на деятельность МУП «Жилищное управление» представлена на рисунке 2.9.

Согласно проведенному PEST-анализу, наиболее значительным положительным фактором, способным повлиять на деятельность организации, является развитие инвестиционной деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, отрицательным – изменение законодательства в данной отрасли.

Таким образом, по результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что существенное влияние на деятельность МУП «Жилищное управление» могут оказать политическая и экономическая среда, что обуславливает целесообразность организации деятельности по их мониторингу.

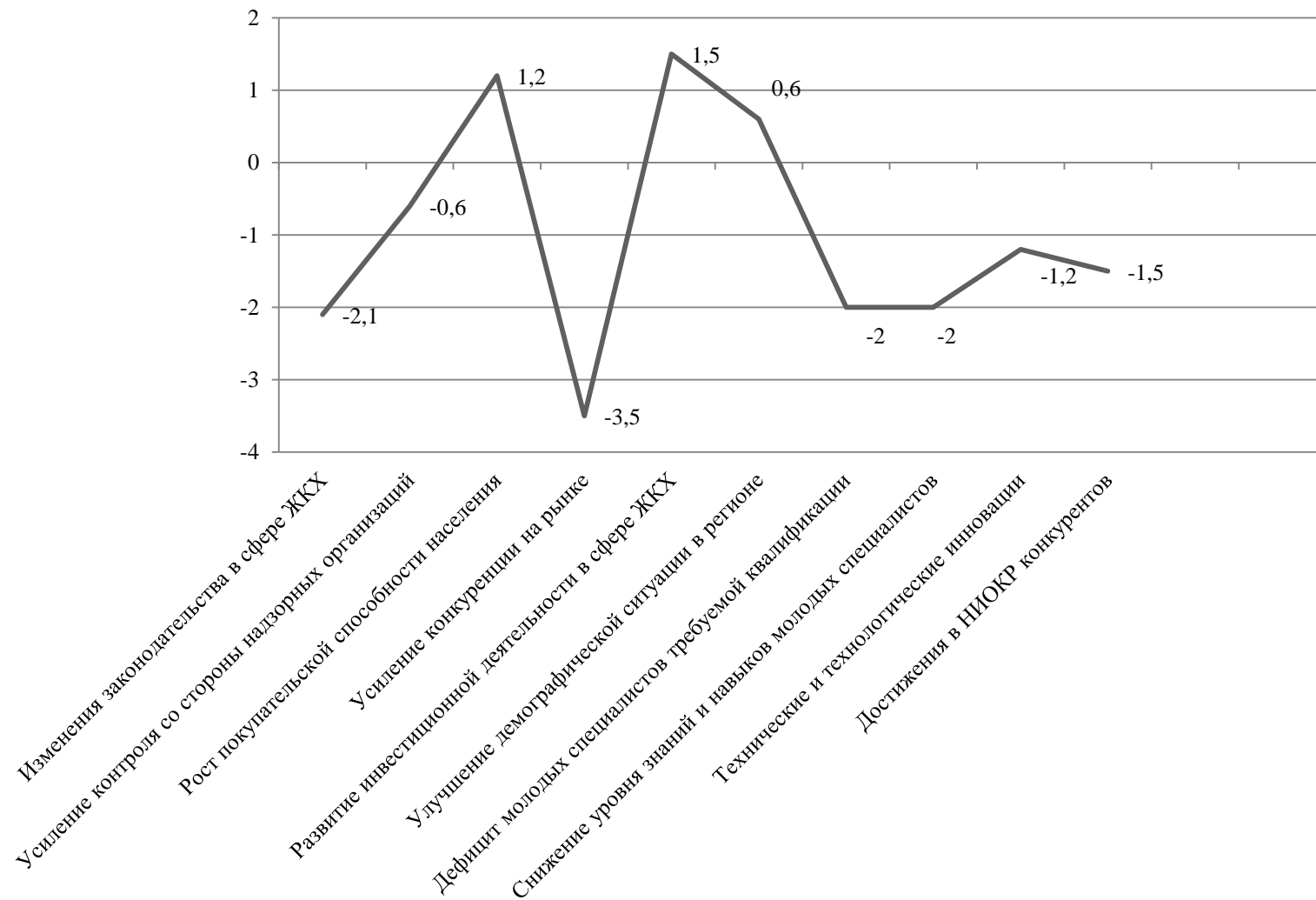


Рисунок 2.9 – Важность факторов влияния

С целью более качественной оценки деятельности анализируемого предприятия и выявления ключевых направлений его стратегического развития, на наш взгляд, целесообразно также провести процедуру SWOT-анализа, направленного на установление линий связи между сильными и слабыми аспектами функционирования, внешними угрозами и возможностями МУП «Жилищное управление» (см. табл. 2.4) [34].

Таблица 2.4 - Базовый SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт работы – более 10 лет на рынке ЖКУ; 2. широкий спектр деятельности; 3. налаженные партнерские отношения с поставщиками энергетических ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревшая материально-техническая база; 2. низкая производительность труда вследствие отсутствия эффективной системы мотивации; 3. отсутствие финансирования маркетинговой деятельности, что препятствует продвижению услуг и увеличению рыночного сегмента
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение функционирования предприятий ЖКХ за счет проведения реформы; 2. рост среднемесячной заработной платы населения повысит его платежеспособность; 3. увеличение доли рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая степень конкуренции; 2. изменение законодательства; 3. сокращение рыночного сегмента из-за низкого качества оказываемых услуг и несоответствующего уровня квалификации персонала

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно не только спрогнозировать угрозы и возможности, но и оценить их степень важности для организации, возможность учета в стратегии ее поведения каждой из них.

Для анализа и оценки возможностей применяется метод позиционирования на матрице возможностей (см. таблицу 2.5), в верхней части которой определяется степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); в боковой - вероятность того, что организация сможет воспользоваться

возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Таблица 2.5 - Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Увеличение доли рынка	ВУ Рост среднемесячной заработной платы населения повысит его платежеспособность	ВМ
Средняя (С)	СС	СУ Улучшение функционирования предприятий ЖКХ за счет проведения реформы	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное по степени вероятности значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для предприятия и предполагают обязательное их использование. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ» имеют малую долю вероятности исполнения и не нуждаются в рассмотрении. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточное количество ресурсов [31].

Аналогичная матрица составляется для оценки угроз, в верхней части которой обозначаются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие» ушибы), в боковой - вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая

вероятность). Анализ угроз для деятельности МУП «Жилищное управление» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ угроз со стороны внешней среды

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Сокращение рыночного сегмента из-за низкого качества оказываемых услуг и несоответствующего уровня квалификации персонала	ВТ Действия конкурентов	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ Изменение законодательства	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Согласно полученным данным, в поле «СЛУ» (слабость и угрозы) (см. табл. 2.7), основными аспектами являются:

1. необходимость обеспечения соответствия оказываемых предприятием услуг введенным и вновь вводимым стандартам в области качества услуг ЖКХ (Жилищный кодекс РФ, КоАП РФ, ГОСТ Р 51617-2000, Водный кодекс РФ, федеральные законы «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ, «О пожарной безопасности» от 21.12.1994 г. № 69-ФЗ, и т.д.) [1-3];

2. угроза снижения потребительских свойств услуг, обусловленная устаревшей материально-технической базой, низкой квалификацией персонала и отсутствием мотивации, следствие - снижение спроса и потеря имиджа;

3. потеря конкурентных преимуществ вследствие неэффективной маркетинговой деятельности/ее отсутствия.

Таблица 2.7 – Комплексная матрица SWOT-анализа деятельности МУП «Жилищное управление»

	Возможности	Угрозы
	1.Улучшение функционирования предприятий ЖКХ за счет проведения реформы; 2.рост среднемесячной заработной платы населения повысит его платежеспособность; 3.увеличение доли рынка	1.Высокая степень конкуренции; 2.изменение законодательства; 3.сокращение рыночного сегмента из-за низкого качества оказываемых услуг и несоответствующего уровня квалификации персонала
<u>Сильные стороны:</u> 1.Опыт работы – более 10 лет на рынке ЖКУ; 2.широкий спектр деятельности; 3.налаженные партнерские отношения с поставщиками энергетических ресурсов	<u>«Сила и возможность»</u> 1. Своевременное выполнение условий договоров по поставке энергоресурсов обеспечивает отсутствие срывов производственной программы; 2. устойчивое функционирование и повышение сбыта за счет положительного имиджа и на основании повышения платежеспособности населения	<u>«Сила и угрозы»</u> 1. Своевременное выполнение контрактных обязательств способствует сохранению конкурентных преимуществ; 2. имидж надежного производителя и поставщика в течение почти 10 лет функционирования дает возможность удержания доли рынка
<u>Слабые стороны:</u> 1.Устаревшая материально-техническая база; 2.низкая производительность труда вследствие отсутствия эффективной системы мотивации; 3.отсутствие финансирования маркетинговой деятельности, что препятствует продвижению услуг и увеличению рыночного сегмента	<u>«Слабость и возможность»</u> 1. Угроза морального износа материально-технической базы влечет снижение качества оказываемых населению услуг и, как следствие, - отсутствие возможности увеличения доли рынка; 2. отсутствие мотивации персонала в увеличении продаж препятствует увеличению доли на рынке; 3. отсутствие финансового обеспечения маркетинга препятствует продвижению продукции	<u>«Слабость и угрозы»</u> 1. необходимость обеспечения соответствия оказываемых предприятием услуг введенным и вновь вводимым стандартам в области качества услуг ЖКХ; 2. угроза снижения потребительских свойств услуг, обусловленная устаревшей материально-технической базой, низкой квалификацией персонала и отсутствием мотивации, следствие - снижение спроса и потеря имиджа; 3. потеря конкурентных преимуществ вследствие неэффективной маркетинговой деятельности/ее отсутствия

Таким образом, результаты SWOT-анализа подтверждают наличие проблемных аспектов в деятельности МУП «Жилищное управление», требующих реализации мероприятий по их устранению, что особо актуально в условиях возрастающей конкуренции на рынке оказания коммунальных услуг населению.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления МУП «Жилищное управление»

3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегического управления предприятием

Результаты анализа, проведенного в разделе 2 бакалаврской работы, позволяют утверждать, что проблемные аспекты в деятельности МУП «Жилищное управление» заключаются в низком качестве оказываемых услуг вследствие устаревшей материально-технической базы, несоответствия квалификации персонала, а также в угрозе потери конкурентных преимуществ вследствие неэффективной маркетинговой деятельности (ее отсутствия). Указанные факторы оказывают существенное влияние на функционирование предприятия, препятствуя его устойчивому развитию.

В качестве мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем, стратегическое развитие и повышение конкурентоспособности МУП «Жилищное управление», на наш взгляд, возможно рассматривать следующие:

– направление заместителя директора МУП «Жилищное управление» на курсы повышения квалификации в НОЧУ ДПО Межрегиональный учебный центр повышения квалификации, профориентации и предпринимательства ("МУЦПКПП") по программе «Маркетинговая деятельность», рассчитанной на 72 академических часа, стоимостью 14,85 тыс. руб. и предназначенной для осуществления подготовки специалиста в сфере маркетинга и менеджмента посредством изучения методов организации и проведения маркетинговых исследований и реализации эффективной маркетинговой деятельности в организации. Основное содержание программы повышения квалификации представлено на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Основное содержание программы повышения квалификации «Маркетинговая деятельность»

Актуальность развития функции маркетинга заключается в том, что адаптация предприятия в динамично изменяющейся конъюнктуре рынка при высоком уровне конкуренции в сфере жилищно-коммунального хозяйства требует совершенствования методологии исследования рынка, разработки рекламных кампаний и т.д. кроме того, как показывает практика, степень риска для тех организаций, которые используют современные подходы и инструменты управления, имеют в организационной структуре подразделения стратегического развития и маркетинга, значительно снижается.

– автоматизация маркетинговой деятельности предприятия за счет внедрения программного комплекса Marketing Analytic компании «Курс», основное назначение которого – информационно-аналитическая поддержка

управления маркетингом и коммерческой деятельностью предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях (см. рис. 3.2).

<p>Стратегический уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сегментация базовых рынков; • анализ текущего положения компании на рынке (привлекательность сегментов для компании, конкурентоспособность компании на сегментах, доходность и прибыльность сегментов); • оценка будущего положения компании при различных стратегиях развития
<p>Тактический уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • планирование комплекса маркетинга: формирование ассортимента, ценообразование, подготовка программы мероприятий по продвижению, планирование работы сбытовой сети, осуществление рекламной деятельности и др.; • анализ результативности и эффективности мероприятий комплекса маркетинга и рекламы; • среднесрочное прогнозирование объема продаж
<p>Оперативный уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • автоматизация работы персонала продаж (управление контактами с клиентами, подготовка стандартных документов и другие рутинные операции); • планирование и контроль текущей работы персонала продаж и партнеров по сбыту; • планирование мероприятий по продвижению и контроль их выполнения; • оперативное планирование объема продаж и закупок (для торговых компаний)

Рисунок 3.2 – Задачи, решаемые программным комплексом
Marketing Analytic

Таким образом, внедрение программного комплекса Marketing Analytic представляет собой один из важных этапов создания эффективной информационно-аналитической системы маркетинга, решающей задачу концентрации реальных данных управленческого учета с целью рациональной организации стратегического и оперативного планирования (например, экспорт сегментной модели, отвечающей необходимому для анализа "разрезу" многомерных данных и содержащей продукцию, услуги, стоимость и объёмы продаж, в программу Marketing Expert, где данная модель получает отображение на Карте рынка, при этом Результаты расчета прибыльности сегментов в обеих программах идентичны). Следует отметить,

что Marketing Analytic является эффективным инструментом анализа статистики продаж по различным аналитическим критериям продукции и услуг, потребителей, каналов сбыта, имея простой интерфейс обмена с учётными торговыми и бухгалтерскими системами, который позволяет регулярно автоматически производить импорт данных о продажах продукции и услуг предприятия. Так, программа Marketing Analytic имеет статус 1С-совместимого продукта, предоставляя возможность обмена с программой "1С-Торговля" посредством специальной процедуры, встраиваемой в конфигуратор 1С.

С учетом отраслевых особенностей объекта исследования, целесообразно выделить ключевые функциональные возможности внедряемого программного продукта:

1. Стратегическое и тактическое маркетинговое планирование. Ключевая проблема данного процесса в МУП «Жилищное управление» представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Ключевая проблема стратегического и тактического планирования МУП «Жилищное управление»

Следовательно, с целью улучшения основных показателей функционирования предприятия целесообразно обеспечить регулярность осуществления необходимых работ с информационными ресурсами – данными о каналах сбыта, деятельности конкурентов, требований конечных потребителей, - например, посредством создания стандартных аналитических отчетов с учетом обеспечения возможности решения нетиповых задач.

Перечисленные функции получили реализацию в комплексе модулей программного продукта Marketing Analytic, способствующего снижению трудоемкости учета поступающей информации, созданию необходимых отчетных форм, анализу данных с использованием OLAP- и гео-информационных технологий, статистических методов.

2. Оперативное планирование продаж и закупок. Внедрение Marketing Analytic способствует эффективному решению задач оперативного планирования - прогнозирование спроса (посредством экспертной оценки и с применением современных статистических методов), формирование плана оказания услуг, определение страховых запасов, расчет объема закупок в соответствии с тактическим и стратегическим планом, - исключая вероятность краткосрочных из-за упущенных продаж (при дефиците) или замораживания финансовых активов (при наличии излишков) и стратегических потерь, связанных с неудовлетворительной организацией сервиса и необходимостью сужения ассортимента предоставляемых услуг.

3. Оперативное ценообразование. С учетом специфики отрасли функционирования МУП «Жилищное управление» следует отметить, что в деятельности исследуемой организации цена услуг представляет собой один из ключевых факторов выбора клиента, вследствие чего целесообразно обеспечить возможность оперативной корректировки цен в соответствии с рыночными условиями и ценовой политики (как на тактическом, так и стратегическом уровнях) с целью достижения более выгодного конкурентного положения.

Marketing Analytic делает возможной организацию мониторинга деятельности предприятий-конкурентов в области ценообразования за счет ведения автоматически заполняемой базы данных их цен на основе текущих прайс-листов, накопления дополнительной информации о неофициальной ценовой политике конкурентов - их максимально возможные скидки, индивидуальные условия работы с определенными категориями клиентов. Данные сведения, по нашему мнению, будут существенно повышать эффективности переговоров с клиентами, кроме того, результаты анализа получаемых данных о применяемых конкурентами моделях ценообразования и динамике цен на их услуги будут способствовать предприятию более качественно определять собственную ценовую политику.

4. Оценка эффективности рекламных кампаний. Указанная функция обеспечивает возможность наиболее точного обозначения рекламных целей и рационального распределения бюджета, в частности, за счет организации учета реализуемых мероприятий и сведений, отражающих ответную реакцию потребителей, а также проведения мониторинга рекламных действий конкурентов.

5. Планирование сбыта. Marketing Analytic способствует быстрому и эффективному созданию оперативных планов сбыта с учетом стратегических и тактических целей и задач предприятия, прогноза спроса, специфики функционирования.

Таким образом, на наш взгляд, реализация предложенных мероприятий в деятельность МУП «Жилищное управление» является целесообразным.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Целесообразно отметить, что внедрение предлагаемых в п. 3.1 мероприятий направлено на:

– повышение квалификации управленческого персонала предприятия (в лице заместителя директора);

– повышение эффективности маркетинговой деятельности предприятия, как следствие – улучшение конкурентоспособных преимуществ МУП «Жилищное управление» и обеспечение устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Полная стоимость приобретения программного продукта Marketing Analytic составляет 73,2 тыс. руб. и включает услуги по установке системы и технической поддержке персонала, стоимость обучения заместителя директора МУП «Жилищное управление» на курсах повышения квалификации по программе «Маркетинговая деятельность» - 14,85 тыс. руб.

Согласно экспертной оценке, практическая реализация данных мероприятий позволяет снизить трудоемкость выработки и принятия управленческих решений в процессе организации маркетинговой деятельности на предприятии на 7,0%, что дает возможность определить рост производительности труда по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_T = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pi_T$ – прирост производительности труда.

Значит, прирост производительности труда составит:

$$\Delta\Pi_T = \frac{7,0 \times 100}{100 - 7,0} = 7,53 \%$$

Следует отметить, что данное мероприятие не требует найма дополнительных работников, в связи с чем следует рассчитать условное высвобождение численности персонала ($\mathcal{E}_ч$) по формуле (3.2):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{исх} \times \Delta\Pi_T}{100 + \Delta\Pi_T}, \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – экономия численности работников;

$Ч_{исх}$ – исходная численность работников, область деятельности которых связана с организацией маркетинга на предприятия и на рабочие места которых целесообразна установка Marketing Analytic.

Так, условное высвобождение численности работников составит:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{3 \times 7,53}{100 + 7,53} = 0,21 \text{ чел.}$$

С учетом полученного показателя экономии численности рассчитаем прирост производительности труда в целом по АО «АВТОВАЗ» по формуле (3.3):

$$\Delta\Pi_{\text{Тобщ}} = \frac{\mathcal{E}_ч}{\text{Ч}_{\text{общ}} - \mathcal{E}_ч} \times 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta\Pi_{\text{Тобщ}}$ – прирост производительности труда в целом по МУП «Жилищное управление».

Значит, прирост производительность труда в целом по предприятию согласно формуле (3.3) составит:

$$\Delta\Pi_{\text{Тобщ}} = \frac{0,21}{220 - 0,21} \times 100 = 0,096.$$

Далее необходимо определить ожидаемую экономию основной заработной платы по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \text{З}_г \times \mathcal{E}_ч, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$ – экономия по основной заработной плате;

$\text{З}_г$ - среднегодовая заработная плата.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 95,73 \times 0,21 = 20,1 \text{ тыс. руб.}$$

Для расчета экономии по обязательным социальным отчислениям применим формулу (3.5):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{ОСВ}, \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}$ – экономия по обязательным социальным отчислениям;

ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%).

Тогда экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 20,1 \times 0,3 = 6,03 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле (3.6) рассчитаем экономию по условно-постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – экономия по условно-постоянным расходам;

Y_1 и Y_2 – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно (принимают равные значения);

O_{p1} и O_{p2} – объем реализации фактический и плановый ($O_{p2} = O_{p1} + O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$).

Таким образом, экономия по условно-постоянным расходам составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= \frac{9765}{42973} - \frac{9765}{47098,41} \times 191831,81 = \\ &= 0,02 \times 47098,41 = 941,97 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

С учетом полученных результатов расчета определим значение общей экономии, применив формулу (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, общая экономия от внедрения программного комплекса Marketing Analytic в деятельность МУП «Жилищное управление» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 20,1 + 6,03 + 941,97 = 968,1 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по формуле (3.8):

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где $Z_{\text{мер}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

Величина годового экономического эффекта при этом имеет значение:

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = 968,1 - 73,2 - 14,85 = 880,05 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные результаты позволяют утверждать, что при реализации предлагаемых рекомендаций общий рост производительности труда по предприятию составит 0,096%, условное высвобождение численности работников – 0,21 чел., общая экономия - 968,1 тыс. руб., годовой экономический эффект – 880,05 тыс. руб.

Таким образом, представленные факты обуславливают возможность и целесообразность внедрения в процесс совершенствования стратегического управления МУП «Жилищное управление» разработанных рекомендаций, что будет способствовать повышению результативности маркетинговой деятельности предприятия и улучшению показателей эффективности функционирования МУП «Жилищное управление» в целом.

Заключение

Развитие рынка жилищно-коммунальных услуг представляет собой одно из наиболее сложных направлений социально-экономического реформирования РФ. Формирование сложной, многоотраслевой системы ЖКХ с централизованным управлением, охватывающей более 30 видов деятельности, происходило в течение нескольких десятилетий. Следует отметить, что уровень урбанизации в России составляет более 70%, что обуславливает значимую долю в национальном богатстве жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры, состояние которых, однако, зачастую не соответствует технологическому и экономическому потенциалу страны. Данный факт обусловил выбор темы бакалаврской работы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования, в частности, представлены основные этапы реформирования исследуемой сферы в РФ, проанализированы специфические особенности ЖКХ как объекта управления, выявлены основные причины кризисного состояния ЖКХ, обозначены основные направления реформирования ЖКХ и возможные способы их реализации. В п. 1.2 приведены ключевые аспекты Стратегии развития ЖКХ РФ на период до 2020 г., отмечены задачи повышения эффективности и обеспечения устойчивого развития данной сферы, а также представлены основополагающие принципы стратегического управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования.

Второй раздел данной работы содержит организационно-экономическую характеристику МУП «Жилищное управление». На основе анализа основных экономических показателей выявлено, что в исследуемом периоде выручка предприятия заметно снизилась, одновременно с чем происходило сокращение показателя себестоимости продаж. Также следует отметить, что в период 2013-2015 г.г. наблюдается превышение показателя

себестоимости продаж над суммой выручки, что свидетельствует о наличии убытков в результатах деятельности предприятия. Отрицательное значение показателей прибыли характеризует процент убыточности производства, т.е. себестоимость услуг выше прибыли от их реализации, а цена недостаточно высока для покрытия затрат предприятия, как следствие – снижение рентабельности услуг и продаж.

Также негативно на эффективности деятельности предприятия сказывается значительное, наблюдаемое в 2013-2015 г.г. увеличение суммы коммерческих и управленческих расходов. Немаловажным фактом является нестабильность показателя фондоотдачи, обусловленная снижением стоимости основных фондов предприятия и выручки. Повышение суммы себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов определило в 2014 г. по отношению к 2013 г. существенное повышение затрат на рубль выручки предприятия. Следует также отметить, что в 2013-2015 г.г. наблюдается значительное снижение показателей оборачиваемости активов МУП «Жилищное управление».

Положительным аспектом в анализе основных экономических показателей деятельности МУП «Жилищное управление» является увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников в 2015 г. по отношению к предыдущим. Однако при тенденции к увеличению среднегодовой заработной платы наблюдается значительное снижение показателей производительности труда.

Наряду с выявленной отрицательной динамикой основных экономических показателей деятельности МУП «Жилищное управление», по результатам проведенного в п. 2.2. SWOT-анализа определено, что основными проблемными аспектами в деятельности объекта исследования являются:

– необходимость обеспечения соответствия оказываемых предприятием услуг введенным и вновь вводимым стандартам в области качества услуг ЖКХ (Жилищный кодекс РФ, КоАП РФ, ГОСТ Р 51617-2000,

Водный кодекс РФ, федеральные законы «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ, «О пожарной безопасности» от 21.12.1994 г. № 69-ФЗ, и т.д.) [1-3];

- угроза снижения потребительских свойств услуг, обусловленная устаревшей материально-технической базой, низкой квалификацией персонала и отсутствием мотивации, следствие - снижение спроса и потеря имиджа;

- потеря конкурентных преимуществ вследствие неэффективной маркетинговой деятельности/ее отсутствия.

С целью устранения выявленных проблем, в третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие мероприятия:

- направление заместителя директора МУП «Жилищное управление» на курсы повышения квалификации по программе «Маркетинговая деятельность»;

- автоматизация маркетинговой деятельности предприятия за счет внедрения программного комплекса Marketing Analytic.

При реализации предлагаемых рекомендаций общий рост производительности труда по предприятию составит 0,096%, условное высвобождение численности работников – 0,21 чел., общая экономия - 968,1 тыс. руб., годовой экономический эффект – 880,05 тыс. руб.

Таким образом, представленные факты обуславливают возможность и целесообразность внедрения в процесс совершенствования стратегического управления МУП «Жилищное управление» разработанных рекомендаций, что будет способствовать повышению результативности маркетинговой деятельности предприятия и улучшению показателей эффективности функционирования МУП «Жилищное управление» в целом. Следовательно, цель бакалаврской работы достигнута за счет решения поставленных задач.

Библиографический список

1. Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (действующая редакция).
2. Федеральный закон РФ "О финансовых основах местного самоуправления в Российской Федерации" от 25.09.1997 N 126-ФЗ (действующая редакция).
3. Федеральный закон РФ от 24.12.1992 N 4218-1 "Об основах федеральной жилищной политики" (редакция от 22.08.2004 г.).
4. Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] / Минстрой России. - Режим доступа : <http://www.minstroyrf.ru/>, свободный. - Загл. с экрана.
5. Абросимова, М.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: Учебное пособие / М.А. Абросимова. - М.: КноРус, 2013. - 248 с.
6. Акинин П.В. Жилищно-коммунальное хозяйство: инновации и безопасность / М-во образования и науки РФ, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования Ставроп. гос. ун-т. — Ставрополь: Изд-во СГУ, 2013. — 179 с. : ил.
7. Астафьев С.А., Цвигун И.В. Построение методики оценки качества работы управляющих компаний в жилищной сфере // Изв. ИГЭА. — 2012. — № 6. — С. 212–215.
8. Бабина В.В. Социально-экономическая сущность реформы ЖКХ / С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. — СПб., 2012. — 15 с.
9. Балдин, К.В. Информационные технологии в менеджменте: Учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования / К.В. Балдин. - М.: ИЦ Академия, 2012. - 288 с.

10. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 366 с.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
12. Борисов, Н.А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2012. — №5. — С.23-30.
13. Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2012. – 350 с.
14. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление. Учебник для бакалавров. 6-е изд., пер. и доп. Базовый курс / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 494 с.
15. Венделева, М.А. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие для бакалавров / М.А. Венделева, Ю.В. Вертакова. - М.: Юрайт, 2013. - 462 с.
16. Высокинский Д.Г., Платонов А.М. Организационно-экономическая деятельность управляющей компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства - Екатеринбург: Изд-во АМБ : Изд-во УрФУ, 2013. - 186 с., [8] л. цв. Ил.
17. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
18. Демидова Н. Актуальные проблемы развития системы коммунального обслуживания // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - № 1. - С. 360–362.
19. Демин А.В. Регулирование развития экономики жилищной сферы: науч. изд. - М.: АСВ, 2012. - 288 с.
20. Дроздов Г.Д., Графов А.А. Управление качеством услуг ЖКХ на основе инноваций : монография / С.-Петербург. гос. ун-т сервиса и экономики. — СПб. : Изд-во СПбГУСЭ, 2012. — 159 с. : ил.

21. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
22. Зотов В. Б. Система муниципального управления : учебник для студентов вузов. – СПб. – М. – Н. Новгород - Воронеж : Питер, 2012. - 611 с.
23. Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 383 с.
24. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Государственное и муниципальное управление" и "Менеджмент" / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2011. - 167 с.
25. Когденко В.Г. Экономический анализ: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Мировая экономика» и «Налоги и налогообложение» / В.Г. Когденко. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 392 с.
26. Коммерческая деятельность: учебник / В. В. Березенков [и др.]. – Москва: Атри, 2011. – 405 с.
27. Комплексный экономический анализ: учебник / Алексеева А.И., Малеева А.В., Васильев Ю.В. – М.: КноРус, 2013. – 406 с.
28. Короткова, Т. Л. Коммерческая деятельность: учебник / Т. Л. Короткова. – Москва: Финансы и статистика, 2007. – 414 с.
29. Куликов А., Янин В. О стратегии развития жилищной сферы // Экономист. — 2013. — № 1. — С. 59–69.
30. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: учебник/ Ж.Ж. Ламбен.- СПб: Наука, 2012. — 487с.
31. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

32. Моисеев А. Д., Московцева Л. В., Шурупова А. С. Муниципальное управление; Юнити-Дана - Москва, 2012. - 160 с.
33. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др.. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 с.
34. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
35. Самойлов, В.Д. Государственно-правовое регулирование социально-экономических и политических процессов: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В.Д. Самойлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2013. - 271 с.
36. Слияков Ю.В. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве: учебник для студентов экономических вузов; М-во образования и науки Российской Федерации, Федер. ин-т развития образования. — М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2012. — 350, [1]с. : ил.
37. Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012.
38. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
39. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра-М, 2015. – 445 с.
40. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарьян С.Э. – М.: КноРус, 2013. – 306 с.