

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Проект повышения эффективности управления ООО «Жилсервис
Управляющая компания»

Исполнитель студент группы 272 об 1	_____	И. О. Тарабыкина
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	Г. А. Заломская
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	Г. А. Заломская
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 76 страницы, 7 рисунков, 30 таблиц, 50 источников.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЖИЛСЕРВИС УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ», РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ЖИЛСЕРВИС УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»

Объектом бакалаврской работы является предприятие – ООО «Жилсервис Управляющая компания», основным видом деятельности, которого является управление эксплуатацией жилого фонда.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта повышения эффективности управления ООО «Жилсервис Управляющая компания».

Цель проекта : директору ООО «Жилсервис Управляющая компания» нужно обеспечить с 1.06.2016 по 31.08.2016 года увеличение количества клиентов на 15 % по сравнению с предыдущим периодом за счет снижения тарифов на услуги ЖКХ.

Характер проекта:

Класс: Данный проект является краткосрочным монопроектом, так как продолжительность проекта составляет 3 месяца;

Тип: Смешанный;

Масштаб: По масштабу проект является мелким.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения эффективности управления предприятием	8
1.1 Система управления предприятий сферы ЖКХ	8
1.2 Методологические основы исследования системы управления предприятия	13
1.3 Основные подходы к оценке эффективности управления	19
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Жилсервис Управляющая компания»	26
2.1 Краткая характеристика ООО «Жилсервис Управляющая компания»	26
2.2 Анализ внешней среды ООО «Жилсервис Управляющая компания»	30
2.3 Анализ факторов микроокружения ООО «Жилсервис Управляющая компания»	35
2.4 Анализ внутренней среды ООО «Жилсервис Управляющая компания»	39
2.5 SWOT- анализ	46
3 Разработка проекта повышения эффективности управления ООО «Жилсервис Управляющая компания»	52
3.1 Разработка фазы инициации проекта	52
3.2 Разработка структурных моделей проекта	56
3.3 Расчет рисков и прогноз эффективности реализации проекта	62
Заключение	66
Библиографический список	69
Приложение А Бухгалтерский баланс	74

ВВЕДЕНИЕ

Управление - это процесс распределения и движения ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Управление проектами (project management) - область менеджмента, на которую с каждым годом все больше компаний обращают пристальное внимание, внедряя принципы проектного управления в работу как отдельных подразделений, так и организации в целом. Именно эффективное управление проектами позволяет компании грамотно планировать и успешно реализовывать проекты, оптимизируя затраты временных, денежных и человеческих ресурсов, но при этом не отклоняясь от запланированного качества конечного продукта проекта. Использование принципов и методов управления проектами позволяет организации достигать в бизнесе новых конкурентных преимуществ и повышать результативность своей деятельности. В мире существует достаточно много стандартов по управлению проектами.

Предприятие сферы ЖКХ - это открытая система взаимодействующих и управляемых частей, работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении ресурсы.

Любая организация, вне зависимости от её назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, её организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процессов функционирования, система социальных и экономических отношений, организационная культура. Каждая организация имеет свою систему управления, которая также является предметом исследования.

Система управления - это совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности.

Система управления должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро изменять ассортимент продукции;
 - быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых видов контроля, организации и разделения труда;
 - учитывать серьёзную конкуренцию на рынке товаров и услуг, в корне изменившую требования к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
 - учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия решений;
 - учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учёта неопределённости внешней среды.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые обеспечивают осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в предприятии сферы ЖКХ выделяется управляемая и управляемые части.

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. На сегодня одним из основных принципов построения любых систем является иерархия. В современной теории организации понятие «иерархия» применяется, в основном, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархией властных полномочий, иерархией функций и функциональных обязанностей - соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение.

Актуальность: В условиях рыночной экономики вопросы повышения эффективности управления являются ключевыми для деятельности любого

предприятия. Совершенствование, развитие системы управления помогают достичь высоких показателей деятельности и занять ведущую позицию на рынке. Разработка проекта повышения эффективности управления ООО «Жилсервис Управляющая компания», позволит увеличение клиентов за счет снижения тарифов на услуги ЖКХ.

Целью бакалаврской работы является – повышение эффективности управления ООО "Жилсервис Управляющая компания".

Для достижения данной цели необходимо решение следующего ряда задач:

- изучение теоретических основ оценки и повышения эффективности управления предприятием;
- анализ внешней и внутренней среды ООО "Жилсервис Управляющая компания";
- разработка проекта повышения эффективности управления ООО "Жилсервис Управляющая компания".

Объект бакалаврской работы – ООО "Жилсервис Управляющая компания".

Предмет бакалаврской работы – управление предприятием.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе освещены вопросы теоретических основ управления проектами. Вторая глава представляет собой анализ финансовой деятельности компании, третья глава – разработка проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Система управления предприятий сферы ЖКХ

Принципиальным моментом в подходе к организации управления ЖКХ считается создание Управляющей компании. Управляющая компания при этом обязана быть субъектом рыночных отношений. На этапе формирующихся экономических отношений в сфере ЖКХ, с целью разрушения монополизма и развития договорных отношений в этой сфере, и в соответствии с действующим законодательством наиболее эффективной организационно-правовой формой для Управляющей компании является Муниципальное учреждение.

Основные фонды сферы жилищно-коммунального хозяйства целесообразно подразделять на три группы:

- жилищный фонд;
- технологические фонды;
- производственные фонды;

Жилищный фонд включает в себя недвижимое имущество с установленными правами владения, пользования и распоряжения в границах имущества, включающее: земельные участки и прочно связанные с ними жилые дома с жилыми и нежилыми помещениями, хозяйственные приусадебные постройки, зеленые насаждения с многолетним циклом развития; жилые дома, квартиры, иные жилые помещения в жилых домах и других строениях, пригодные для постоянного и временного проживания; сооружения и элементы инженерной инфраструктуры жилищной сферы¹.

Технологические фонды включают в себя инженерную инфраструктуру (сети, котельные, насосные станции, очистные сооружения, водозаборы и тому подобное)

Производственные фонды состоят из объектов, обеспечивающих

¹ Арцыбашев В.М., Симионова Н.Е. Совершенствование рыночного механизма функционирования жилищно-коммунального комплекса. М. 2014. С. 112.

обслуживание фондов первой и второй группы. Сюда входят гаражи, мастерские, административные и производственные здания и тому подобное.

Собственник объектов коммунального назначения имеет возможность передавать эти фонды в хозяйственное ведение или оперативное управление жилищно-коммунальным организациям. Сферы жилищно-коммунального комплекса значительно отличаются по подходам к формированию эффективных экономических методов хозяйствования и механизмам снижения издержек.

Их можно условно разделить по признаку возможности создания конкурентной среды на две группы:

- жилищное хозяйство;
- коммунальное хозяйство.

За несколько лет экономических реформ государственная и муниципальная собственность на средства производства, по существу, перестала быть объектом отраслевого управления. В ЖКХ особенно активно эти процессы начали происходить в рамках реализации постановления Верховного Совета РФ от 27.12.91 № 3020-1 "О разграничении государственной собственности на федеральную, государственную субъектов Российской Федерации и муниципальную собственность". В настоящее время буквально вся недвижимость ЖКХ является муниципальной собственностью. В следствии этого большую роль в реформировании этой сферы отводится органам местного самоуправления. Органы местного самоуправления, как владельцы объектов ЖКХ, должны образовать на территории муниципального образования единую социальную и финансовую политику в сфере ЖКХ².

В основу системы управления жилищно-коммунальным хозяйством обязаны быть положены рациональное разделение функций и организация взаимоотношений между собственником-домовладельцем, управляющей организацией, подрядными организациями всевозможных форм собственности,

² Арцыбашев В.М. Совершенствование рыночного механизма функционирования жилищно-коммунального комплекса. Экономика строительства. М. 2014. С. 245.

осуществляющими обслуживание жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры, и органом, уполномоченным осуществлять государственный контроль за предоставлением населению жилищно-коммунальных услуг необходимого качества, за использованием и сохранностью жилищного фонда независимо от его принадлежности. При выборе варианта управления целесообразно руководствоваться принципом предоставления владельцу права решать, кто станет обслуживать принадлежащую ему собственностью, и управлять ею.

Одна из основных социальных проблем, которая была и остается в центре особого внимания при формировании рыночных отношений в Российской Федерации - это осуществление преобразований (реформирования) и построение рыночных механизмов в жилищно-коммунальном секторе. На данный момент уже можно сделать вывод, что прошедший период подтвердил правильность и эффективность избранных государством в начале 90-х годов путей реформирования ЖКХ. В следствии этого очень важно продолжать работу по наведению порядка в жилищно-коммунальном хозяйстве. Без этого невозможна эффективная работа отрасли. Значение проводимых преобразований заключается в понижении расходов на производство жилищно-коммунальных услуг, разработке надежной системы социальной защиты населения.

ЖКХ во многих регионах имеют большие проблемы и значительно отстает от современных требований. Главной причиной можно считать недостаток средств, выделяемых из бюджетов всех уровней, еще повсеместные неплатежи и несвоевременная оплата жилищно-коммунальных услуг населением. Да и вложение инвестиций обходят стороной эту отрасль. И все же наиглавнейшая, "кризисообразующая" проблема- это существующая структура управления ЖКХ. Недостаточное количество специалистов по менеджменту и маркетингу замедляет развитие конкурентной среды в ЖКХ. В следствии этих двух факторов - недостаток средств и квалифицированных управленцев - в сочетании с морально и физически устаревшей научно-технической и

производственной базой приводит к большим издержкам, а далее и к высокой стоимости услуг, что, в свою очередь, приводит к неплатежам.

От лица собственников муниципального жилищного фонда выступает, как правило, администрация муниципального образования. Частные собственники представлены юридическими и физическими лицами, имеющими в собственности жилищный фонд, товариществами собственников жилья или другими организациями, объединяющими владельцев жилых и нежилых помещений в жилых зданиях (кондоминиумах)³.

Разграничение функций собственника жилищного фонда от хозяйственной деятельности по его управлению и обслуживанию непосредственно очень важно для муниципального жилищного фонда. Необходимо прекратить имеющуюся практику, когда органы местного самоуправления в лице своих структурных подразделений выполняют хозяйственные функции по управлению жилищным фондом.

Орган местного самоуправления как собственника жилищного фонда должен обеспечить:

- соблюдение нормативно-технических требований к содержанию и использованию жилья и объектов коммунальной инфраструктуры;
- обеспечение необходимого уровня финансирования для содержания принадлежащей ему недвижимости;
- заключение договоров социального найма, найма или аренды жилых и нежилых помещений в принадлежащем ему жилищном фонде;
- заключение договора с выбранной (созданной) организацией на управление муниципальным жилищным фондом;
- обеспечение систематического контроля за реализацией договоров по выполнению необходимых работ по обеспечению сохранности жилищного фонда, параметров объема и качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг.

³ Симионов Ю.Ф, Ткачева Н.А., Яковлев В.А. ЖКХ справочник для работников муниципальных образований М. Ростов-на-Дону. 2011. С. 15.

Управляющая компания должна обеспечить:

- поддержание в надлежащем состоянии и развитие принятой от собственника в управление недвижимости в соответствии с требованиями собственника и государственными стандартами качества предоставления жилищно-коммунальных услуг;

- финансовые потоки.

Объектом управления предприятия (объектом менеджмента предприятия) является коллектив предприятия в процессе производственно-хозяйственной деятельности, заключающейся в выполнении работ, изготовлении продукции, оказании услуг.

Субъектом управления предприятия (субъектом менеджмента предприятия) выступает административно-управленческий персонал, который посредством взаимосвязанных методов управления обеспечивает эффективную деятельность предприятия. Объект управления представляет собой систему, состоящую из элементов. Под элементом системы понимается такая подсистема, которая в данных условиях представляется неделимой, не подлежит дальнейшему расчленению на составляющие. Элемент всегда является структурной частью системы. Элемент выполняет только ему присущую функцию, которая не повторяется другими элементами данной системы. Элемент обладает способностью взаимодействовать с другими элементами и интегрировать с ними, что является признаком целостности системы. Элемент тесно связан с другими элементами своей системы.

Воздействие субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии прохождения определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления, независимо от его содержания, всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации.

Основные принципы управляющей системы предприятия:

- лояльность ко всем работающим на предприятии;
- ответственность;

- повышенная качественность коммуникаций;
- раскрываемость способностей работающих;
- адекватность и быстрота реакции на изменения внешней среды;
- совершенство методов работы с людьми;
- согласованность совместного труда;
- этичность предпринимательства;
- честность, справедливость и доверие.

Цель создания жилищного фонда содействия реформированию ЖКХ: создание безопасных и благоприятных условий проживания граждан, повышение качества реформирования ЖКХ, формирование эффективных механизмов управления жилищным фондом, внедрение ресурсосберегающих технологий, финансовая поддержка субъектам РФ и муниципальным образованиям на проведение капитального ремонта домов, а так же переселение граждан из аварийных домов. Таким образом, можно сделать вывод, что реформа ЖКХ это реформа системы управления ЖКХ, нежели реформа системы оплаты услуг ЖКХ. Целью такой реформы является переход к самоуправлению. То есть, сами граждане должны следить за состоянием своих жилищных хозяйств, благоустраивать прилегающие к ним территории и нести за это ответственность. Механизмом для осуществления такого управления являются созданные ими же товарищества (ТСЖ). Они могут как лично вести управление домом, так и через договорные отношения с управляющими хозяйствами ЖКХ⁴.

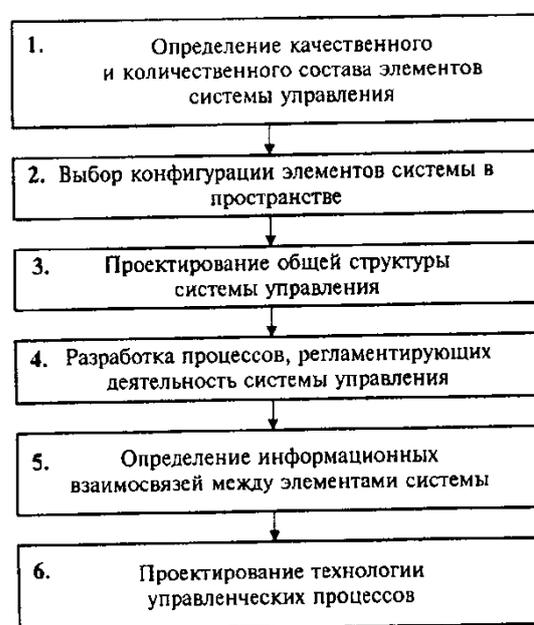
1.2 Методологические основы исследования системы управления предприятий

В методологическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, поскольку именно деятельность человека определяет особенности всех

⁴ Абдуллина А. Р., Владимиров И. А. Жилищно-коммунальное хозяйство в России // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. Челябинск: Два комсомольца, 2011. С. 183-185.

процессов функционирования и развития такой системы. Какими бы совершенными ни были современные технические средства, система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя исследовать ее в отрыве от человека и от всех факторов ее использования в его деятельности⁵.

Систему управления нельзя рассматривать в отрыве от объекта управления. Поэтому при исследовании систем управления в качестве объекта исследования, наряду с системой собственно управления, выступает управляемая социально-экономическая система (предприятие, фирма, корпорация, ассоциация и пр.). Главная ее особенность также заключается в том, что основополагающим элементом и здесь является человек, деятельность которого определяет и существование, и развитие этой системы, и в значительной степени зависит от того, как организовано управление этой деятельностью, в какой мере управление соответствует его интересам и мотивам поведения, по каким целям и с учетом каких факторов оно осуществляется⁶.



⁵ Аболин А.А. «О жилищной политике Российской Федерации в 2004-2010 гг.» ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера, №11, 2011. С. 14.

⁶ Моляков Д.С. "Финансы предприятий отраслей народного хозяйства". М. ФиС. 2011. С. 524.

Рисунок 1 – Исследование систем управления

Системный подход требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками. Системный подход применяется при решении социально-экономических, социально-политических, инженерно-технических и иных задач, предлагающих изучение или проектирование и создание системных объектов высокой сложности, а также управления ими⁷.

Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих общую направленность, архитектуру и преемственность исследования.

Подход может быть эмпирическим, прагматическим и научным.

Эмпирический подход в основном опирается на опыт, прагматический – на задачи получения ближайшего результата. Наиболее эффективным является, конечно, научный подход, который характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении⁸.



⁷Моляков Д.С. "Финансы предприятий отраслей народного хозяйства". М. ФиС. 2011. С. 527.

⁸ Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии. Серия. М. ИКЦ «МарТ». 2012. С. 384.

Рисунок 2 – Методы исследования систем управления

Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы⁹:

– теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.;

– эмпирические: наблюдение, сравнение, метод экспертных оценок и др.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения¹⁰.

Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе

⁹ Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования. СПб. Питер. 2012. С.256.

¹⁰ Горемыкин В.А. Процесс и организация планирования на предприятии // Справочник экономиста. №2. 2012. С. 96.

аппарата управления; а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т.п.).

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы¹¹:

1 разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

2 экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

3 составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам

¹¹ Горемыкин В.А. Процесс и организация планирования на предприятии // Справочник экономиста. №2. 2012. С. 115.

деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, индустриальной динамики и др.);

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия практических работников, основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в т.ч. с помощью ЭВМ);

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

1.3 Основные подходы к оценке эффективности управления

Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения производственным коллективом установленных целей в наименьшие сроки при наивысших качественных и количественных показателях и минимальных затратах ресурсов. Или: эффективность управления – это эффективное руководство, понимаемое как умение руководителя заставить или побудить, привлечь подчиненных ему работников работать активно, производительно, с высокой отдачей. Поскольку задачей управления является целенаправленное влияние на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления возможно будет оценена по степени достижения данных целей: по конечным

итогах производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости денежных средств и т.п.

На практике при оценке эффективности управления используются несколько подходов¹²:

Целевой подход – оценка по степени реализации поставленных целей – выполнение той или же другой программы в зависимости от решения определенных задач, достижения намеченных экономических показателей, прогнозных проектировок.

Ресурсный подход – оценка эффективности управления в зависимости от степени использования ресурсов, как связанных с самим управлением и примененных при изготовлении продукции, так и всех ресурсов, входящих в производство. Для этого нужно полученный результат сопоставить с теми затратами, с помощью которых он получен, сопоставить одну абсолютную величину – эффект, с другой абсолютной величиной – затратами, что дает относительную же величину – эффективность. Таким образом, эффективность – получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами.

Оценка достигнутого состояния предприятия, его места в бизнесе – оценка динамики основных экономических показателей за сопоставимый период времени, сопоставление их с нормативными величинами, среднеотраслевыми, региональными показателями, аналогичными показателями ведущих в отрасли компаний или основных конкурентов.

Комплексный подход – так или иначе сочетающий в себе все предыдущие.

Эффективность управления – специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

По содержанию можно выделить экономическую и социальную

¹² Никитчук С.С. Основные подходы к определению оценки эффективности предприятия. Воронеж. 2011. С. 40.

эффективность управления, по сфере и уровню проявления – общественную и коммерческую, по методу расчета – абсолютную (по конкретной системе управления) и относительную (в сравнении с другими аналогичными системами управления) и т.д.

Для выражения эффективности управления применяется ряд частных понятий¹³:

- Эффективность труда работника аппарата управления;
- Эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений;
- Эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения);
- Эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- Эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов);
- Эффективность совершенствования управления.

Укрупнено рассматривают эффективность управления как совокупность трех составляющих:

- Эффективность деятельности работников управления;
- Эффективность деятельности подразделений (органов) управления;
- Эффективность системы управления в целом.

Выделяют следующие виды оценки эффективности управления:

По цели оценки:

- определение состояния и направлений развития системы управления;
- определение результативности и эффективности системы управления и путей их дальнейшего повышения;

по характеру оценки: методологический, функциональный, экономический, социальный, организационный, технологический, правовой аспекты;

по взаимосвязи системы управления и управляемого объекта: с позиции

¹³ Гупта Д.С. Подходы к оценке эффективности управления региональным рынком недвижимости. М. Прима-Пресс- М. 2011. С. 164-169.

всей социально-экономической системы и с позиций системы управления как части целого;

по объекту оценки: комплексная оценка всей системы управления и составляющих ее компонентов;

по направленности оценки: динамические (процессные) и статические (структурные) характеристики системы управления;

по критериям оценки: количественная и качественная;

по методам оценки: экспертная, балльная, коэффициентная, экстраполяция, эвристическая, сравнительная, балансовая, системная и др.

Критерии и показатели эффективности управления вытекают из требований, предъявляемых к системе управления. Это: требования экономичности (способности воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами), оперативности (своевременности получения и переработки информации, подготовки, принятия и выполнения решений), надежности системы управления во избежание потери информации, различных ошибок, рациональности (качественный аспект, характеризующий организованность системы управления), результативности (количественный аспект).

Главной целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение длительного (в идеале - неограниченного) периода времени. А при оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения.

Как правило, в литературе понятие «эффективность» сводится к «рентабельности» и «прибыльности» компании, определить которую можно различными способами, в частности, вычислив показатели:

- уровень рентабельности = $\text{Балансовая прибыль} / \text{Выручка от реализации}$;

- оборачиваемость активов = $\text{Выручка от реализации} / \text{Общая стоимость активов}$;

- ставка доходности активов = Чистая прибыль / Общая стоимость активов и т.д.¹⁴.

Но помимо вышеперечисленных показателей рентабельности существуют и другие подходы к оценке эффективности.

1 Эффективность как степень достижения поставленных целей (иногда используется термин «результативность»). Например, эффективность автоматизированной информационной системы понимается как степень достижения целей, поставленных при ее создании (ГОСТ 34.003-90).

Этот подход можно применять выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по ряду причин.

Цели предприятия как сложной социотехнической системы далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможным оценку степени их достижения.

Если цели сформулированы, то их обычно много, и они характеризуют желаемое состояние предприятия со многих сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что делает процедуру «свертывания» оценок степени их достижения к единой оценке «эффективности управления» сложной и неоднозначной.

Формирование целей деятельности предприятия с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды есть одна из функций управления предприятием. От качества и «правильности» их постановки во многом зависит эффективность деятельности предприятия, то есть предприятие может вполне успешно добиться поставленных руководством целей и погибнуть в конкурентной борьбе.

2 Эффективность как соотношение «результатов деятельности» к «затратам» (или «выходов» ко «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

¹⁴ Грашина М.Н. Основы управления проектами. М. Бином. 2011. С. 240.

Данный подход наиболее широко распространен при оценке эффективности деятельности предприятий, существует огромное количество показателей этой группы (финансовые коэффициенты, различного вида «отдачи»: фондоотдача, отдача от вложений в фонд оплаты труда и пр.). Этот подход дает возможность проводить сравнения среди хозяйствующих субъектов, функционирующих в сходных условиях (например, в рамках одной отрасли), и давать оценки «более эффективно» или «менее эффективно».

3 Эффективность как степень соответствия эталону. Этот подход сейчас, пожалуй, самый модный. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг». При использовании этого подхода мы сравниваем состояние нашего предприятия с некоторым эталоном. Сопоставление показателей эффективности дает возможность понять уязвимые и рациональные стороны деятельности компании в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области. Это позволяет найти незаполненные рыночные ниши, выйти на вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и выяснить преимущества слияния компаний.

4 Эффективность как степень удовлетворенности процессом его участников. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе¹⁵.

При применении этого подхода к оценке эффективности управления необходимо выделить группы, участвующие в процессе (собственники, руководство компании, менеджеры среднего звена, потребители, общество и проч.). Каждая из этих групп имеет свои интересы в существовании предприятия, на основании которых могут быть сформулированы цели деятельности предприятия и критерии эффективности с точки зрения группы.

Поскольку интересы заинтересованных групп в деятельности предприятия разнонаправленны, то, в статье «Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты», критерием эффективности управления при данном подходе выступает способность поддерживать

¹⁵ Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования. СПб. Питер. 2012. С.247.

определенный баланс между такими разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, соблюдение интересов персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.¹⁶.

Многие методические вопросы формирования системы оценки структуры управления предприятиями ЖКХ исследованы в недостаточной мере. Это объясняется тем, что происходящие на территории нашей страны процессы четкого разграничения полномочий, создания баланса власти внутри регионов, активное развитие рыночных отношений и местного самоуправления предопределяют статус муниципальных предприятий как реального инструмента, с помощью которого органы власти на уровне муниципалитетов могут обеспечить свою экономическую независимость и реализовать главную функцию - создание достойных условий жизнедеятельности населения. Результаты деятельности предприятий сферы ЖКХ во многом определяют эффективность функционирования хозяйства и влияют на наполнение местного бюджета. Выполнение общественно значимых функций предприятиями требует координации как со стороны органов местного самоуправления, так и со стороны аппарата управления, что приводит к необходимости совершенствования структуры управления.

Обоснованы методические подходы к формированию системы оценки управления предприятиями ЖКХ: критерии оценки должны отражать результаты деятельности предприятий по основным сферам деятельности (техническая эксплуатация и обслуживание жилищного фонда, освоение бюджетных средств, внебюджетных и иных фондов, внедрение адаптированных организационных структур и механизмов управления в ЖКХ) и аппарата управления (качество управленческих решений, уровень профессиональной компетентности, регламентация деятельности аппарата управления, использование информационных технологий в управлении и обучении).

¹⁶ Новоторов В.Ю. Оценка эффективности управления. М. Эксмо. 2013. С. 352.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЖИЛСЕРВИС УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Жилсервис Управляющая компания»

Компания по управлению многоквартирными домами ООО «Жилсервис Управляющая компания» (далее ООО «Жилсервис УК») начала свою деятельность с 01 августа 2008г., но несмотря на столь юный возраст зарекомендовала себя на рынке жилищных услуг как высококвалифицированное и надежное предприятие по обеспечению благоприятных и безопасных условий проживания граждан.

На данный момент в ведении управляющей компании находятся 279 многоквартирных дома, что составляет 963 221 кв.м. На основании договора управления многоквартирным домом ООО «Жилсервис УК» предоставляет полный спектр услуг по надлежащему содержанию, техническому обслуживанию, ремонту общего имущества, предоставлению коммунальных услуг оговоренных пунктами данного договора.

ООО «Жилсервис УК» несет полную ответственность перед своими клиентами за качественную и вовремя выполненную работу, поэтому к выбору подрядчиков подходит осторожно и тщательно не делая скоропалительных и опрометчивых решений в выборе претендентов. Все партнеры компании – проверенные и надежные фирмы, выполняющие качественно и в срок все поставленные перед ними задачи. Технический персонал обеспечивает круглосуточное обслуживание жилого фонда.

С 2010 года управляющая компания ООО «Жилсервис УК» активно принимает участие в федеральных и региональных программах по капитальному ремонту жилого фонда в рамках реализации Федерального закона «О Фонде содействия реформированию ЖКХ» от 21.07.2007г. №185-ФЗ. В результате освоения программ была охвачена значительная часть города по всему спектру работ: электроснабжение, теплоснабжение, холодное и горячее

водоснабжение, ремонт кровли, ремонт подвальных помещений, ремонт фасада, ремонт фундамента. На многих объектах был проведен комплекс ремонтно-восстановительных работ, замена внутренних инженерных систем.

Профессионализм, наработанный годами, компетентность, стремление к развитию, ответственность, умение достигать поставленных задач позволяют ООО «Жилсервис УК» умело и качественно управлять интересами наших клиентов в части содержания и эксплуатации многоквартирных домов.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Полное фирменное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью «Жилсервис Управляющая компания»

Сокращенное наименование юридического лица: ООО «Жилсервис УК».

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, в т.ч. и валютных.

Основным видом деятельности компании является управление эксплуатацией жилого фонда. Также «Жилсервис УК», ООО работает еще по 17 направлениям. Размер уставного капитала 10 000 руб.

ООО «Жилсервис УК» предоставляет комплекс услуг по содержанию и текущему ремонту многоквартирных жилых домов:

- содержание и текущий ремонт жилищного фонда;
- технический контроль за эксплуатацией жилищного фонда;
- подготовку жилищного фонда к сезонной эксплуатации;
- контроль качества и объема выполненных работ и предоставленных услуг;
- прием заявок, ведение учёта работ по текущему ремонту, составление перечня требуемых работ по обслуживанию и ремонту МКД;

- учёт и работу с обращениями граждан;
- работу с неплательщиками.

Основные задачи ООО «Жилсервис УК»:

- организация работ, направленных на сохранность жилищного фонда, улучшение качественных характеристик предоставления услуг населению;
- обеспечение комфортных условий проживания граждан в жилищном фонде и функционирования организаций, расположенных в данном фонде, в соответствии с требованиями правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда, государственных стандартов качества предоставления услуг;
- обеспечение санитарного содержания, технического обслуживания и ремонта жилищного фонда, придомовой территории в соответствии с действующими нормативами;
- организация сбора платежей от населения за ЖКУ, расчета с подрядными организациями за выполненные работы.

Миссия ООО «Жилсервис УК» сформулирована следующим образом: «Насыщение потребительского рынка г. Свободного услугами по содержанию, эксплуатации и обслуживанию жилого фонда. Способствование решению проблем в жилищно-коммунальной сфере, удовлетворение нужды потребителей, способствование комфортному и безопасному проживанию в домах, отданных в управление компании».

Политика в области качества является неотъемлемой частью общей политики управления организацией и опирается на непрерывный процесс улучшения ее деятельности.

Стратегическая цель ООО «Жилсервис УК» заключается в предоставлении населению качественных и конкурентоспособных услуг в области управления жилищным фондом, в соответствии с международными и российскими стандартами.

Реализация политики в области качества и выполнение поставленной цели рассматривается, как основа устойчивого экономического положения и

постоянного развития организации, и достигается за счет:

- целенаправленного изучения, понимания текущих и ожидаемых требований потребителей с целью повышения их удовлетворенности предоставляемыми услугами;

- установления долгосрочных и доверительных отношений с поставщиками, ориентируясь на качество поставляемого сырья, материалов и своевременного выполнения в полном объеме договорных обязательств;

- вовлечения руководителей всех уровней, специалистов и рабочих в деятельность по повышению качества и культуры труда, путем четкого распределения и выполнения должностных обязанностей, развития системы профессионального образования, материального и морального стимулирования, создания условий для раскрытия творческого потенциала персонала.

Администрация предприятия следит за качественной и своевременной подачей тепла и горячей воды, ремонтом жилого фонда г. Свободный, предоставление уличного освещения и вывоз мусора. В связи с постановлениями правительства №№ 306,307, федеральными и региональными нормами ООО «Жилсервис УК» взимает с населения оплату за предоставляемые услуги. Для этих целей в администрации организации работает штат бухгалтеров, юристов, экономистов.

Налоговый и бухгалтерский учет ведётся в электронном виде, используется программа автоматизации бухгалтерского учета «1С: бухгалтерия 7.7».

Для подтверждения данных налогового учета используют первичные учётные документы, оформленные в соответствии со ст. №9 ФЗ от 21.11.96г., № 129 ФЗ «О бухгалтерском учете» и аналитические регистры налогового учета.

Применяют упрощенную систему налогообложения, гл.26.2 НК ФЗ.

При определении размера минимальных расходов при списании сырья и материалов, используемых при производстве товаров (работ, услуг) применяют метод оценки по средней стоимости.

По итогам каждого отчетного периода составление полный пакет

бухгалтерских форм отчетности.

Для автоматизации рабочих мест сотрудников, используются следующие программные продукты:

- 1 Арос (сметная документация);
- 2 Налогоплательщик;
- 3 СБИС ++ (электронная отчетность в Пенсионный фонд РФ).

В организации имеется локальная сетевая структура, в которую объединены:

- 1 1С: Бухгалтерский учет 7.7, 1С: Зарплата и кадры 7.7
- 2 1С: Квартплата и паспортный учёт, касса, паспортный стол.

При организации предприятия был принят устав и деятельность основана на трудовом и жилищном кодексах. Единое нормативно-правового регулирования обеспечивается с помощью использование интернета и программных продуктов: «Консультант +», «Гарант».

ООО «Жилсервис УК» является стабильным и развивающимся предприятием жилищно-коммунальной сферы города Свободного. Постоянно ведутся работы по улучшению качества предоставляемых услуг. В структуре предприятия трудятся специалисты: инженерно-технического обеспечения, договорно-правовой и планово-экономической работы, бухгалтерский отдел. Обслуживание производится квалифицированными работниками, так же действует аварийно-диспетчерская служба, которая позволяет в кратчайшие сроки предотвратить возникновение аварийных ситуаций.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Жилсервис Управляющая компания»

При анализе внешней среды изучим две ее составляющих: *макроокружение* (среда косвенного воздействия) и непосредственное окружение прямого воздействия (*микроокружение*).

Анализ факторов *макроокружения* предприятия начнем с анализа политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов (Pest- анализ). Pest-анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Pest- анализ макросреды ООО «Жилсервис УК»

Политические факторы	Экономические факторы
1. Будущие изменения в законодательстве в сфере ЖКХ 2. Ужесточение госконтроля за деятельностью жилищно-коммунального хозяйства 3. Стабильная политическая ситуация в России	1. Рост уровня инфляции 2. Перспективная и быстро развивающаяся отрасль жилищно-коммунального хозяйства 3. Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара
Социокультурные факторы	Технологические факторы
1. Изменения предпочтений потребителей в сфере ЖКУ 2. Изменение отношения населения к отрасли жилищно - коммунального хозяйства 3. Снижение численности населения в г. Свободном 4. Строительство новых многоквартирных жилых домов	1. Внедрение новых технологических процессов (технический проект единой информационной системы в сфере ЖКХ, включающий в себя создание технологии и стандартов программы) 2. Высокая стоимость нового оборудования, сооружения, материалов для водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения. 3. Развитие конкурентами новейших современных технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства 4. Широкий выбор способов транспортировки климатического и теплового оборудования

В таблице 1 представлено влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность ООО «Жилсервис УК». Наиболее вероятными факторами, которые могут повлиять на ООО «Жилсервис УК» могут стать так как ужесточение госконтроля за деятельностью жилищно-коммунального хозяйства, рост уровня инфляции, это скажется на стоимости жилищных услуг, перспективная и быстро развивающаяся отрасль жилищно-коммунального хозяйства, что повлечет за собой рост числа конкурентов, изменение отношения населения к отрасли жилищно - коммунального хозяйства и, как следствие, поиск более дешевых компаний, развитие конкурентами новейших современных технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства, что непременно скажется на количестве клиентов.

Далее выявим возможности и угроз макросреды. Матрица возможности и угроз приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица возможностей и угроз макросреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
1 Будущие изменения в законодательстве	Гарантированное и качественное предоставление жилищно-коммунальных услуг	Большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен на услуги
2 Ужесточение госконтроля за деятельностью жилищно-коммунального хозяйства	Повышение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг	Повышение штрафных санкций
3 Стабильная политическая ситуация в России	Возможность для приоритетного развития ООО «Жилсервис УК» на рынке г. Свободного	
Экономические факторы		
1 Рост уровня инфляции		Рост стоимости закупаемого стройматериала из-за роста сырья у предприятий-производителей
2 Перспективная и быстро развивающаяся отрасль жилищно-коммунального хозяйства	Региональные власти в соответствии с Жилищным кодексом несут ответственность по обязательствам регионального оператора, что, безусловно, увеличивает шанс, что обязательства будут исполнены, дает гарантию гражданам.	Отсутствие доверия со стороны граждан
3 Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	Повышенный спрос населения на климатическое и тепловое оборудования отечественных производителей	
Социальные факторы		
1 Изменения предпочтений потребителей		Граждане не всегда довольны стоимостью услуг в сфере ЖКХ
2 Изменение отношения населения к отрасли ЖКХ		Высокие тарифы на услуги ЖКУ

3 Снижение численности населения в г. Свободном		Сокращение числа потребителей на услуги ЖКХ
4 Строительство новых многоквартирных жилых домов	Увеличение числа заказов на услуги ЖКХ	

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Технологические факторы		
1 Внедрение новых технологических процессов	Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем и повышение качества жилищно-коммунальных услуг	
2 Высокая стоимость нового оборудования, сооружения, материалов для водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения.		Снижение покупательской способности населения
3 Развитие конкурентами новейших современных технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства		Снижение числа потребителей
4 Широкий выбор способов транспортировки климатического и теплового оборудования	Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями	

Таким образом, возможности и угрозы внешней среды следующие:

Возможности:

- 1 Гарантированное и качественное предоставление ЖКУ
- 2 Повышение качества предоставления ЖКУ
- 3 Возможность для приоритетного развития ООО «Жилсервис УК» на рынке г. Свободного

4 Региональные власти в соответствии с Жилищным кодексом несут ответственность по обязательствам регионального оператора, что, безусловно, увеличивает шанс, что обязательства будут исполнены, дает гарантию гражданам

5 Повышенный спрос населения на климатическое и тепловое оборудования отечественных производителей

6 Увеличение числа заказов на услуги ЖКХ

7 Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем

8 Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями

Угрозы:

1 Большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен

2 Повышение штрафных санкций

3 Рост стоимости закупаемого стройматериала из-за роста сырья у предприятий- производителей

4 Отсутствие доверия со стороны граждан

5 Граждане не всегда довольны стоимостью услуг

6 Высокие тарифы на услуги ЖКУ

7 Сокращение числа потребителей

8 Снижение покупательской способности населения

Для анализа среды применен метод составления ее профиля. Метод составления профиля среды состоит в следующем.

В таблицу профиля среды заносим отдельные ее факторы. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;

- влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое,

0 - отсутствие влияния;

- направленности влияния по шкале: +1 - позитивное, -1 - негативное.

Экспертом является директор Голиков Александр Викторович

Данные профиля среды представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Профиль макросреды

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на отрасль, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D $D=A*B*C$
Политические	2	2	+1	+4
Экономические	3	3	-1	-9
Социальные	2	2	-1	-4
Технологические	2	2	+1	+4

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком негативном влиянии экономических (-9) и социальных факторов (-4), поэтому они заслуживают максимального внимания руководства ООО «Жилсервис УК».

2.3 Анализ факторов макроокружения ООО «Жилсервис Управляющая компания»

Анализ *микроокружения* направлен на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми ООО «Жилсервис УК» находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что ООО «Жилсервис УК» может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. *Микроокружение* включает исследование поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов. Влияние прямых конкурентов ООО «Жилсервис УК» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Прямые конкуренты ООО «Жилсервис УК»

Наименование конкурента	Основной вид деятельности	Преимущества
ООО «Дом Сервис», г.Свободный	- осмотры внутридомовой системы электроснабжения; - установка, замена и восстановление работоспособности электроснабжения здания;	Предприятие выполняет любую работу по обслуживанию лифтов. Имеет в штате специалистов высокого уровня. Имеет постоянную клиентскую базу.

	- оплата за электроэнергию мест общего пользования жилых домов (лестничные клетки и подвалы). - обслуживание лифтов	
ООО «Жилкомсервис», г. Свободный	- юридическое и финансовое сопровождение сделок, необходимых для целей управления домом; - управление жилой недвижимостью- процесс, обеспечивающий комфорт проживания в доме, - своевременность осуществления всех платежей и контроль исполнения необходимых работ.	Компания, является профессионалом в области управления и обслуживания многоквартирных домов. За счет собственной производственной базы, высококвалифицированного персонала, инновационных технологий в обслуживании и оказании специализированных услуг, компания предоставляет действительно высокое качество обслуживания жилых многоквартирных домов

Анализ прямых конкурентов ООО «Жилсервис УК» показал, что предприятия, являющиеся конкурентами, оказывают аналогичные услуги, но все же имеют ряд своих преимуществ, которые отличает предприятие друг от друга.

Предприятие не имеет возможности приобретать сырье напрямую, поэтому пользуется услугами фирм-посредников. Основные поставщики сырья для оказания услуг представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ поставщиков сырья для оказания услуг ООО «Жилсервис УК»

Наименование поставщика	Вид деятельности	Преимущества поставщика
МУП «Теплосеть – 1» Теплоэнергия	Производство, передача, распределение тепловой энергии	На предприятии широко применяются теплообменники нового поколения - кожухотрубные теплообменные аппараты из нержавеющей стали с оребренными поверхностями нагрева, позволяющие экономить теплоэнергию
МУП "Водоканал"	Водоснабжение населения и предприятий питьевой и технической водой, водоотведение и очистка стоков жилого сектора	Предприятие оборудовано только современным оборудованием и инженерно-техническими решениями, оказывает полный комплекс работ в области водоснабжения
ООО "Спецавтохозяйство"	Удаление сточных вод, отходов. Вывоз	Предприятие имеет в наличии машины, которые предназначены специально для

	твердых бытовых отходов	вывоза мусора, в течение всего года возможна организация вывоза мусора с помощью контейнеров.
МУП "Водоканал-К"	Откачка и вывоз жидких бытовых отходов	Предприятие имеет современный автопарк и оснащение для качественной реализации процесса – надежные ассенизаторы, отвечающие всем экологическим и санитарно-гигиеническим нормам. Работы выполняются в установленный срок, квалифицированными специалистами согласно современным требованиям к проведению вывоза и утилизации жидких отходов.

Анализ прямых поставщиков сырья для оказания услуг показал, что поставщики ООО «Жилсервис УК» имеют ряд преимуществ, что позволяет предприятию качественно оказывать услуги.

Выявлено, что на МУП «Теплосеть» широко применяются теплообменники нового поколения, позволяющие экономить теплоэнергию. Использование такого оборудования влечет за собой удорожание стоимости оказания услуг управляющей компании, что непременно является угрозой.

ООО «Жилсервис УК» заключен договор с ООО «Спецавтохозяйство» на оказание услуг по вывозу ТБО, нередко бывали случаи некачественного выполнения своих обязанностей, или невыполнения их в установленный срок, что является для управляющей компании негативным фактором, который влечет за собой негативные отзывы от обслуживаемых домов.

Исследуем влияние конкурентов на ООО «Жилсервис УК».

Так, ООО «Дом Сервис» применяет материалы нового поколения, позволяющие экономить электроэнергию и водоотведение, это позволяет компании использовать более низкие тарифы по обслуживанию домов, и соответственно, увеличивает количество клиентов.

ООО «Жилкомсервис» на рынке появилось намного раньше ООО «Жилсервис УК», и предоставляет высокое качество обслуживания жилых многоквартирных домов, также может позволить снижение тарифов на предоставление услуг.

Возможность ухода конкурента с рынка вполне реалистична, так как часто управляющие компании проводят реорганизацию и выбирают другое направление ведения бизнеса, в этом случае клиенты данной компании перераспределяются по другим управляющим компаниям.

Исследуем использование конкурентами нововведений: ООО «Дом Сервис», использует оборудования нового поколения для экономии теплоэнергии, но средств для использования нового оборудования водоотведения недостаточно, поэтому данный минус является для нас в перспективе возможностью.

Анализ макросреды позволил сформулировать следующие возможности и угрозы (таблица 6).

Таблица 6 – Возможности и угрозы предприятия ООО «Жилсервис УК»

Фактор	Возможности	Угрозы
Влияние конкурентов	-Уход конкурентов с рынка; -антимонопольное регулирование, контроль за соблюдением правил конкуренции; -недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок со стороны конкурентов	-Высокий уровень конкуренции -Введение инновационных услуг конкурентами -Снижение тарифных ставок конкурентами
Влияние поставщиков	-Заключение более выгодных договоров; -Поиск новых поставщиков услуг; -Перспектива долгосрочного сотрудничества по сниженным тарифам.	-Повышение цен на продукцию -Риск за счет доставки бракованного оборудования
Влияние потребителей		Изменения предпочтений потребителей

Таким образом, возможности и угрозы следующие:

- 1 Гарантированное и качественное предоставление ЖКУ
 - 2 Повышение качества предоставления ЖКУ
 - 3 Возможность для приоритетного развития ООО «Жилсервис УК» на рынке г. Свободного
 - 4 Региональные власти в соответствии с Жилищным кодексом несут ответственность по обязательствам регионального оператора, что, безусловно, увеличивает шанс, что обязательства будут исполнены, дает гарантию гражданам
 - 5 Повышенный спрос населения на климатическое и тепловое оборудования отечественных производителей
 - 6 Увеличение числа заказов на услуги ЖКХ
 - 7 Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем
 - 8 Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями
 - 9 Уход конкурентов с рынка
 - 10 антимонопольное регулирование, контроль за соблюдением правил конкуренции
 - 11 недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок со стороны конкурентов
 - 12 заключение более выгодных договоров
 - 13 поиск новых поставщиков услуг
 - 14 перспектива долгосрочного сотрудничества по сниженным ценам
- Угрозы:
- 1 Большая часть населения опасается, что преобразования сведутся лишь к повышению цен
 - 2 Повышение штрафных санкций
 - 3 Рост стоимости закупаемого стройматериала из-за роста сырья у предприятий- производителей
 - 4 Отсутствие доверия со стороны граждан
 - 5 Граждане не всегда довольны стоимостью услуг

- 6 Высокие тарифы на услуги ЖКУ
- 7 Сокращение числа потребителей
- 8 Снижение покупательской способности населения
- 9 высокий уровень конкуренции
- 10 введение инновационных услуг конкурентами
- 11 снижение тарифных ставок конкурентами
- 12 повышение цен на продукцию
- 13 риск за счет доставки бракованного оборудования
- 14 изменения предпочтений потребителей

2.4 Анализ внутренней среды ООО «Жилсервис Управляющая компания»

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая пребывает в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов: (кадровый срез, организационный срез, производственный срез, финансовый срез, маркетинговый срез), каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

1) Кадровый срез:

Персонал организации – совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием.

Основной целью кадровой политики ООО «Жилсервис УК» является обеспечение всех участков производства высококвалифицированными кадрами.

Для осуществления кадровой политики ведется текущее и стратегическое планирование потребностей в квалифицированных кадрах на основании анализа планов по техническому перевооружению и реконструкции производства с учетом программ развития предприятия.

Таблица 7 – Состав и структура работников ООО «Жилсервис УК» в динамике

Наименование показателя	Значение показателя					
	2013		2014		2015	
	чел.	d	чел.	d	чел.	D
Численность: руководители	6	9,43	5	8,62	5	8,47
специалисты	15	9,43	5	8,62	6	10,17
Рабочие	32	69,81	40	68,97	40	67,80

Анализ таблицы 7 показывает, что за исследуемый период численность руководителей практически не изменилась. Заметно изменилась численность специалистов в 2013 году составило 15 человек, а в 2015 году их стало 6.

Анализ по половозрастному составу сотрудников ООО «Жилсервис УК» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Половозрастная структура работников ООО «Жилсервис УК» в динамике

Наименование показателя	Значение показателя					
	2013		2014		2015	
	чел.	d	чел.	d	чел.	d
Пол:						
Мужчины	30	56,60	32	55,17	33	55,93
Женщины	23	43,40	26	44,83	26	44,07
Возраст:						
до 40 лет	26	49,06	31	53,45	31	52,54
40 и старше	27	50,94	27	46,55	28	47,46
Всего	53	100,00	58	100,00	59	100,00

Кадровый состав сотрудников молодеет. Это связано с открытием новых направлений деятельности и набор специалистов в новые отделы более молодого возраста. По сравнению с 2015 году на текущий момент доля сотрудников в возрасте до 40 лет возросла на 3,48% и составляет более половины кадрового состава предприятия.

По половому признаку в кадровом составе ООО «Жилсервис УК» наблюдается незначительное преобладание мужчин. Но можно отметить, что явного преобладания сотрудников какого-то пола не наблюдается.

Оценка квалификации кадров показала, что из 53 человек с высшим образованием 28 человек, остальные со средним и начальным профессиональным образованием.

На предприятии проводятся работы по повышению квалификации рабочих, по освоению смежных профессий.

Деятельность персонала оценивается по степени своевременного и в полном объеме достижения поставленных целей.

2) Организационный срез:

ООО «Жилсервис УК» имеет линейно-функциональную структуру управления (Рисунок 3).

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления.

Структура ООО «Жилсервис УК» основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

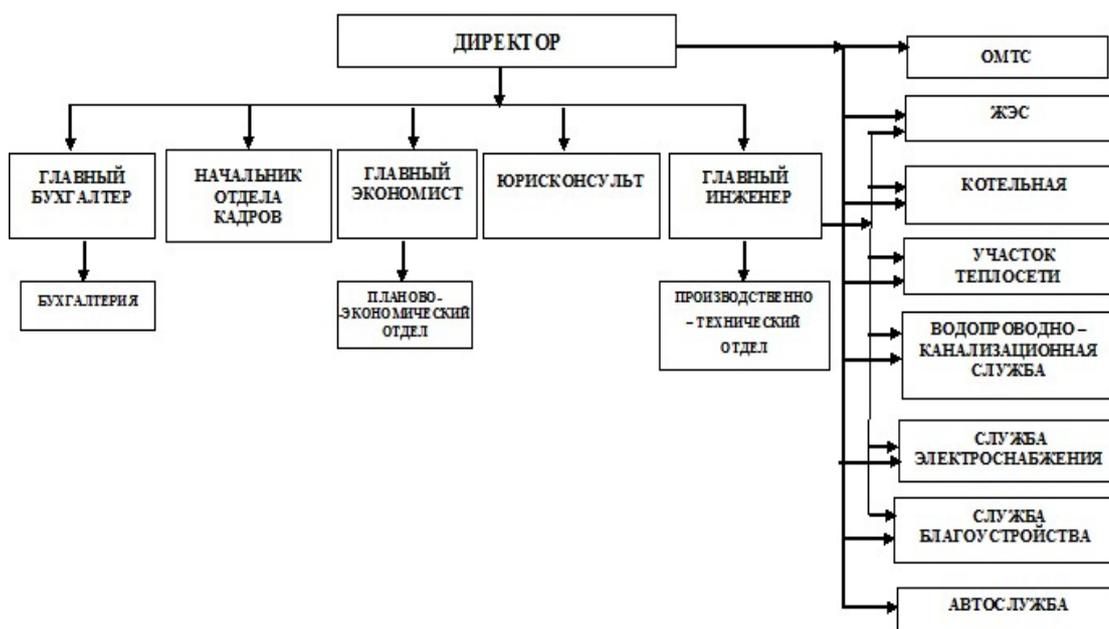


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Жилсервис УК»

3) Финансовый срез:

Одним из основных документов, характеризующих финансовое состояние предприятия, является баланс.

Основными показателями, характеризующими размер предприятия являются: чистая прибыль, объем реализации услуг, себестоимость и т.д.

Таблица 9 – Основные показатели экономической деятельности ООО «Жилсервис УК»

в тыс. руб.

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютное отклонение	
	2013	2014	2015	2015 от 2014	2015 от 2013
1	2	3	4	5	6
Объем реализации услуг	629830	623225	575620	-47605	-54210
Себестоимость	615021	615590	568656	-46934	-46365
Прибыль от реализации услуг	14809	7635	6964	-671	-7845

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль	5229	2045	1868	-177	-3361
Материальные расходы	109038	146891	215425	68534	106387
Расходы на оплату труда	6521	7670	4905	-2765	-1616
Прочие расходы	11076	6791	7307	516	-3769

Из анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Жилсервис УК» видно, что из года в год деятельность предприятия ухудшается. Так, объем реализации услуг в 2015 году снизилась на 54210 тыс.руб. по сравнению с 2014 годом, соответственно снизилась прибыль от реализации услуг на 7854 тыс.руб.

Для оптимизации прибыли компания пыталась снизить расходы на оплату труда и прочие расходы, так в 2015 году расходы на оплату труда снизились на 1616 тыс.руб. по сравнению с 2013 годом. Но параллельно с этим материальные расходы все равно росли, так в 2015 году по сравнению с 2014 году расходы выросли на 68534 тыс.руб.

4) Производственный срез:

Предприятие оказывает различные виды хозяйственной деятельности, к ним относится:

1) Благоустройство и санитарное содержание придомовой территории, куда входит:

- уборка и очистка придомовых территорий;
- сухая уборка подъездов жилого дома;
- планировка и подсыпка дворовых территорий пескогравием;

2) Текущий ремонт мест общего пользования:

Строительные конструкции:

- фундаменты: (устранение местных деформаций, усиление, восстановление поврежденных участков фундаментов, вентиляционных продухов, отмостки и входов в подвалы);

- стены и фасады (герметизация стыков, заделка и восстановление архитектурных элементов, смена участков обшивки деревянных стен, ремонт и окраска фасадов);

- перекрытия: (частичная смена отдельных элементов, заделка швов и трещин, укрепление);

- крыши: (усиление элементов деревянной стропильной системы, устранение неисправностей стальных, асбестоцементных и других кровель, замена водосточных труб, ремонт утепления и вентиляции).

Аварийно-диспетчерское обслуживание:

- выполнение работ, связанных с локализацией аварий и неисправностей внутренних инженерных сетей, оборудования водопровода, канализации, горячего водоснабжения, центрального отопления и электроснабжения;

- устранение течи запорной и водоразборной арматуры при авариях на трубопроводах, без замены арматуры, установка бандажей на трубопроводах, аварийное отключение поврежденного участка трубопровода;

- прочистка засоров систем канализации в местах общего пользования, в пределах границ ответственности; и многие другие.

3) Техническое обслуживание мест общего пользования:

Строительные конструкции:

- проверка тяги в дымовентиляционных каналах и их прочистка;

- устранение течи запорной и водоразборной арматуры при авариях на трубопроводах;

- укрепление водосточных труб, колен, воронок;

4) *Маркетинговый срез:*

Маркетинг играет особую и исключительно важную роль в стратегическом управлении, но, как таковой службы маркетинга на предприятии нет, но многие ее функции выполняет планово-экономический отдел. Данная служба обеспечивает предприятие заказами и способствует реализации услуг и работ. Однако для увеличения спроса реализацию услуг и работ необходимо проведение рекламной кампании, изучение рынка покупателей и конкурентов и разработка на их основе стратегий и планов маркетинга. К сожалению, такая деятельность на ООО не осуществляется.

Организационная культура:

Среди положительных черт организационной культуры предприятия ООО «Жилсервис УК» можно выделить:

1 рационально организованную систему обучения «новичков»: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

2 наличие униформы (делового стиля одежды);

3 традиционные празднования Дней Рождения предприятия;

4 проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу;

5 выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации.

Согласно теории Ф.Харриса и Р.Морана, рассматривающей содержание организационной культуры на макро- и микроуровне, можно выявить следующее:

- в ООО «Жилсервис УК» в человеке ценят профессионализм, коммуникабельность и ответственный подход к выполняемой работе;

- также в работнике ценится умение выглядеть. Для служащих характерен деловой стиль одежды, опрятность.

На основании положительных черт организационной культуры можно сделать вывод, что в целом, ООО «Жилсервис УК» обладает основными составляющими организационной культуры.

Исследуя внутреннюю среду ООО «Жилсервис УК» были выявлены сильные и слабые стороны.

Сильные стороны:

- 1 Постоянные клиенты
- 2 Отлаженное партнерство с поставщиками
- 3 Ведутся работы по повышению квалификации персонала

Слабые стороны:

- 1 Высокие тарифы на услуги ЖКХ
- 2 Рост стоимости закупаемого стройматериала
- 3 Снижение числа потребителей

2.5 SWOT-анализ

SWOT-анализ является ситуационным методом. Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведен EFAS-анализ, т.е. оценена вероятность осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает главный бухгалтер Л.В. Сенюк. Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка уровня влияния факторов внешней среды

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<i>Угрозы</i>			

Большая часть населения опасается, что преобразования сведут к повышению цен на услуги	0,045	4	0,18
Повышение штрафных санкций	0,044	4	0,176
Рост стоимости закупаемого стройматериала из-за роста сырья у предприятий- производителей	0,043	4	0,172
Отсутствие доверия со стороны граждан	0,033	3	0,099
Граждане не всегда довольны стоимостью услуг	0,035	3	0,105
Высокие тарифы на услуги ЖКХ	0,042	4	0,168
Снижение покупательской способности населения	0,041	4	0,164
Снижение числа потребителей	0,043	4	0,172
Высокий уровень конкуренции	0,034	3	0,102
Введение инновационных услуг конкурентами	0,033	3	0,099

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
Снижение тарифных ставок конкурентами	0,040	4	0,16
Повышение цен на продукцию	0,042	4	0,176
Риск за счет доставки бракованного оборудования	0,032	3	0,096
Изменение предпочтений потребителей	0,021	2	0,042
<i>Возможности</i>			
Гарантированное и качественное предоставление жилищно-коммунальных услуг	0,045	4	0,18
Повышение качества предоставления ЖКУ	0,041	4	0,164
Региональные власти в соответствии с Жилищным кодексом, несут ответственность по обязательствам регионального оператора, что, безусловно, увеличивает шанс, что обязательства будут исполнены, дает гарантию гражданам	0,031	3	0,093
Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем	0,033	3	0,099
Повышенный спрос населения на климатическое и тепловое оборудование отечественных производителей	0,042	4	0,168
Увеличение числа заказов на услуги ЖКХ	0,04	4	0,16
Возможность для приоритетного развития на рынке г. Свободного	0,041	4	0,164

Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями	0,041	4	0,164
Уход конкурентов с рынка	0,032	3	0,096
Антимонопольное регулирование, контроль за соблюдение правил конкуренции	0,022	2	0,044
Недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок со стороны конкурентов	0,031	3	0,093
Заключение более выгодных договоров	0,02	2	0,04
Поиск новых поставщиков услуг	0,032	3	0,096
Перспектива долгосрочного сотрудничества по сниженным ценам	0,021	2	0,042
СУММА	1		3,81

Из анализа данных таблицы 10 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на хорошем уровне, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,81.

Определив вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 11) и матрицы угроз (таблица 12).

Для выявления степени важности возможностей и угроз для предприятия построены матрица угроз (таблица 11) и матрица возможностей (таблица 12).

Таблица 11 – Матрица позиционирования возможностей ООО «Жилсервис УК»

Влияние \ Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем	Возможность для приоритетного развития на рынке г. Свободного	Антимонопольное регулирование, контроль за соблюдением правил конкуренции
Средняя	Приобретение большее количество климатического и теплового оборудования отечественного производителя	Повышение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг Перспектива	Региональные власти в соответствии с Жилищным кодексом, несут

	Уход конкурентов с рынка	долгосрочного сотрудничества по сниженным ценам	ответственность по обязательствам регионального оператора, что, безусловно, увеличивает шанс, что обязательства будут исполнены, дает гарантию гражданам
Низкая	Гарантированное и качественное предоставление жилищно-коммунальных услуг Поиск новых поставщиков услуг	Увеличение числа заказов на услуги Недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок со стороны конкурентов	Развивающаяся практика сотрудничества с транспортными компаниями Заключение более выгодных договоров

Таким образом, анализ матрицы позиционирования возможностей показал, что наибольшее значение имеют следующие возможности:

- 1 Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем
- 2 Приобретение большее количество климатического и теплового оборудования отечественного производителя, уход конкурентов с рынка
- 3 Гарантированное и качественное предоставление жилищно-коммунальных услуг, поиск новых поставщиков услуг

Таблица – 12 Матрица позиционирования угроз ООО «Жилсервис УК»

Последствия Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Высокие тарифы на услуги ЖКХ	Снижение числа потребителей	Высокий уровень конкуренции	Граждане не всегда довольны стоимостью услуг Риск за счет доставки бракованного оборудования
Средняя	Рост стоимости	Большая часть	Отсутствие	Снижение

	закупаемого строительного материала из-за роста сырья у предприятий-производителей	населения опасается, что преобразования сведут к повышению цен на услуги	доверия со стороны граждан	покупательской способности населения
Низкая	Повышение штрафных санкций	Изменение предпочтений потребителей	Снижение тарифных ставок конкурентами	Введение инновационных услуг конкурентами

К критическому состоянию ООО «Жилсервис УК» могут привести высокие тарифы на услуги ЖКХ, рост стоимости покупаемого строительного материала из-за роста сырья у предприятий-производителей, снижение числа потребителей - угрозы, которые должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием.

Матрица SWOT для ООО «Жилсервис» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
	1 Обеспечение граждан доступным и комфортным жильем	1 Высокие тарифы на услуги ЖКХ
	2 Приобретение большее количество климатического и теплового оборудования отечественного производителя 3 Уход конкурентов с рынка 4 Гарантированное и качественное предоставление ЖКУ 5 Поиск новых поставщиков услуг	2 Рост стоимости покупаемого строительного материала из-за роста сырья у предприятий-производителей 3 Снижение числа потребителей
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1 Постоянные клиенты 2 Отлаженное партнерство с поставщиками 3 Ведутся работы по повышению квалификации персонала	1.4 Оказывать более качественные услуги для людей из числа постоянных клиентов	1.3 Внедрить конкурентоспособную программу эффективного обслуживания постоянных клиентов. 1.3 Удерживать постоянных клиентов от перехода к конкурентам, прорекламировав высокое качество выполненных работ.
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ

<p>1 Высокие тарифы на ЖКХ</p> <p>2 Рост стоимости закупаемого стройматериала</p> <p>3 Снижение числа потребителей услуг ЖКХ</p>	<p>1.2 Попытка найти новых поставщиков услуг, может быть не удачной, из-за роста стоимости стройматериала</p>	<p>3.3 Расширение номенклатуры предоставляемых услуг</p>
--	---	--

Проведенный SWOT-анализ показал, что ООО «Жилсервис УК» имеет сильные стороны, позволяющие использовать возможности, также уменьшающие существующие угрозы.

Однако были выявлены основные элементы, такие как:

- хорошая репутация предприятия, которая способствовать либо выходу на новый рынок, либо внедрить новый продукт, который будет пользоваться спросом;

- развивающийся многообещающий рынок, дает возможность активно расширить свое влияние;

- высокая конкуренция способствует поиску новых возможностей привлечения клиентов;

- наличие постоянных клиентов;

- наличие квалифицированного персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей;

Наличие такой возможности как рост благосостояния населения и развитие отрасли ЖКХ способствует развитию продукта и (или) рынка.

Также ООО «Жилсервис УК» ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, исследует мнения и потребности клиентов при работе с потребителями предоставляемых услуг, что свидетельствует о наличии достаточного потенциала для разработки проекта по повышению количества клиентов за счет снижения тарифных планов на услуги ЖКХ.

Разработка проекта позволит для ООО «Жилсервис УК»:

- увеличить объем предоставляемых услуг;

- привлечь новых постоянных клиентов;
- расширить географию предоставления услуг ООО «Жилсервис УК»;
- получить больше прибыли.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

3.1 Разработка фазы инициации проекта

В результате внешней и внутренней среды был выявлен ряд слабых сторон ООО «Жилсервис УК»:

- 1 Высокие тарифы на услуги ЖКХ;
- 2 Рост стоимости закупаемого стройматериала;
- 3 Снижение числа потребителей услуг ЖКХ.

С помощью метода экспертных оценок, выявим наиболее важную проблему.

Экспертами являются: директор, главный бухгалтер, главный экономист, юрисконсульт.

В таблице 14 представлены экспертные оценки от 0 до 10 баллов.

Таблица 14 – Выявление наиболее важной проблемы

Эксперты	Проблема		
	Высокие тарифы на услуги ЖКХ	Рост стоимости закупаемого стройматериала	Снижение числа потребителей услуг ЖКХ
Директор	9	7	9
Главный бухгалтер	7	7	8
Главный экономист	6	6	7
Юрисконсульт	7	5	8
Сумма рангов	29	25	32

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются две проблемы это: высокие тарифы на услуги ЖКХ и снижение числа потребителей.

Следующим этапом будет составление резюме проекта. Резюме проекта представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Резюме проекта

Название проекта	Проект повышения количества клиентов на услуги ЖКХ ООО «Жилсервис УК»
Цель проекта	Увеличить количество клиентов на 15 %, за счет снижения стоимости оказываемых услуг ЖКХ
Результат	Увеличение количества клиентов на 15%
Длительность	3 месяца
Основные этапы	Инициация, планирование, реализация, завершение
Руководитель проекта	Директор ООО «Жилсервис Управляющая компания» А.В. Голиков
Команда проекта	Директор, главный бухгалтер, главный экономист, юрисконсульт
Заинтересованные стороны	Директор: А.В. Голиков
Целевая группа	Клиенты
Период разработки проекта	С 1.06.2016 по 1.09.2016
Название компании	Общество с ограниченной ответственностью «Жилсервис Управляющая компания»
Территориальное размещение	Амурская обл., г. Свободный, ул., Дзержинского 6б
Вид деятельности организации	Управление эксплуатацией жилого фонда
Масштабы деятельности	Амурская область, г. Свободный
Производимая продукция, оказываемые услуги	Содержание и текущий ремонт жилищного фонда; технический контроль за эксплуатацией жилищного фонда; подготовка жилищного фонда к сезонной эксплуатации; контроль качества и объема выполненных работ и предоставленных услуг; прием заявок, ведение учёта работ по текущему ремонту; составление перечня требуемых работ по обслуживанию и ремонту МКД.
Миссия и ключевые цели	«Насыщение потребительского рынка г. Свободного услугами по содержанию, эксплуатации и обслуживанию жилого фонда.»

Далее рассмотрим основные проблемы в ООО «Жилсервис УК». Основные проблемы представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные проблемы в ООО «Жилсервис УК»

Проблема	Формулировка проблемы		Возможность применения подхода для решения (+ есть, – нет)
	Назывная	причинно- следственная	
1	Высокие тарифы за коммунальные услуги	Повышение значения среднероссийского стандарта на услуги ЖКХ	+
2	Низкое качество обслуживания персоналом	Снижение строительства жилых домов г. Свободного	+

Далее рассмотрим воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем с применением проектного подхода (Таблица 17).

Таблица 17 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблемы ООО «Жилсервис УК»

Проблема	Движущие силы (способствующие решению проблемы)	Сдерживающие (препятствующие решению проблемы)
1 Высокие тарифы на услуги ЖКХ	Изменения в законодательстве сферы ЖКХ	Штрафные санкции за несвоевременную уплату услуг сферы ЖКХ
2 Снижение числа потребителей услуг ЖКХ	Увеличение числа клиентов за счет снижения стоимости на услуги ЖКХ	Рост стоимости закупаемого стройматериала для ремонта жилых домов, из-за роста сырья у предприятий-производителей

Исходя из таблицы 17, можно сделать вывод, что главной является проблема под № 1 – Высокие тарифы на услуги ЖКХ, так как решив эту проблему, следовательно и решится проблема низкого числа потребителей.

Следующий этап – это базовые варианты решения проблемы.

Базовые варианты решения проблемы: высокие тарифы на услуги ЖКХ:

- снижение тарифов на услуги ЖКХ;

- сокращение платежей на содержание жилищного фонда;
- повышение эффективности управления.

Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы, осуществляется с помощью метода экспертных оценок.

Экспертами являются: директор, главный бухгалтер, главный экономист, юрисконсульт.

Таблица 18 – Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения. Экспертные оценки представлены от 0 до 100 баллов

Эксперты	Проблема		
	Снижение тарифов на услуги ЖКХ	Сокращение платежей на содержание жилищного фонда	Повышение эффективности управления
Директор	20	20	30
Главный бухгалтер	20	10	20
Главный экономист	20	20	30
Юрисконсульт	20	10	20
Сумма рангов	80	60	100

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее приемлемый вариант проектного решения является: повышение эффективности управления.

Следующей ступенью инициации проекта является SMART-анализ, приведенный в таблице 19.

Таблица 19 – SMART- анализ

Критерии	Описание
Конкретность	Разработать проект по повышению эффективности управления ООО «Жилсервис Управляющая Компания»
Измеримость	Реализация данного проекта осуществляется с целью увеличения числа потребителей услуг ЖКХ на 15%
Местоположение	Амурская область, город Свободный, улица Дзержинского, 6б
Временные сроки	Проект должен реализоваться с 1.06.2016 по 31.08.2016 гг.

Цель проекта сформулирована следующим образом: директору ООО «Жилсервис Управляющая компания» нужно обеспечить с 1.06.2016 по

31.08.2016 года увеличение количества клиентов на 15% по сравнению с предыдущим периодом за счет снижения тарифов на услуги ЖКХ.

Характер проекта:

Класс: Данный проект является краткосрочным монопроектом, так как продолжительность проекта составляет 3 месяца;

Тип: Смешанный;

Масштаб: По масштабу данный проект является мелким;

Проект не является финансовым.

3.2 Разработка структурных моделей проекта

Для решения данной проблемы необходимо разработать проект по повышению эффективности управления ООО «Жилсервис УК», увеличение количества клиентов, за счет снижения тарифов на услуги ЖКХ.

Для реализации данного проекта необходимо определить список необходимых операций, и срок реализации.

Для определения оптимального срока реализации, воспользуемся методом сетевого планирования.

Таблица 20 – Исходные данные для выполнения сетевого планирования

Наименование операции	Предшеств. операция	Кол-во дней	
		ES	EF
Принятие решения о снижении тарифов на услуги ЖКХ	A	-	4
Назначение менеджера проекта	B	-	5
Составление сметы стоимости услуг	C	-	6
Утверждение сметы	D	A	1
Проверка выполненной работы	I	C	1
Работа ООО «Жилсервис УК» со сниженными ценами	F	BI	70
Подведение итогов проекта	G	C	2
Закрытие проекта	H	FG	1

На основе данных таблицы 20 построим сетевой граф – рисунок 4.

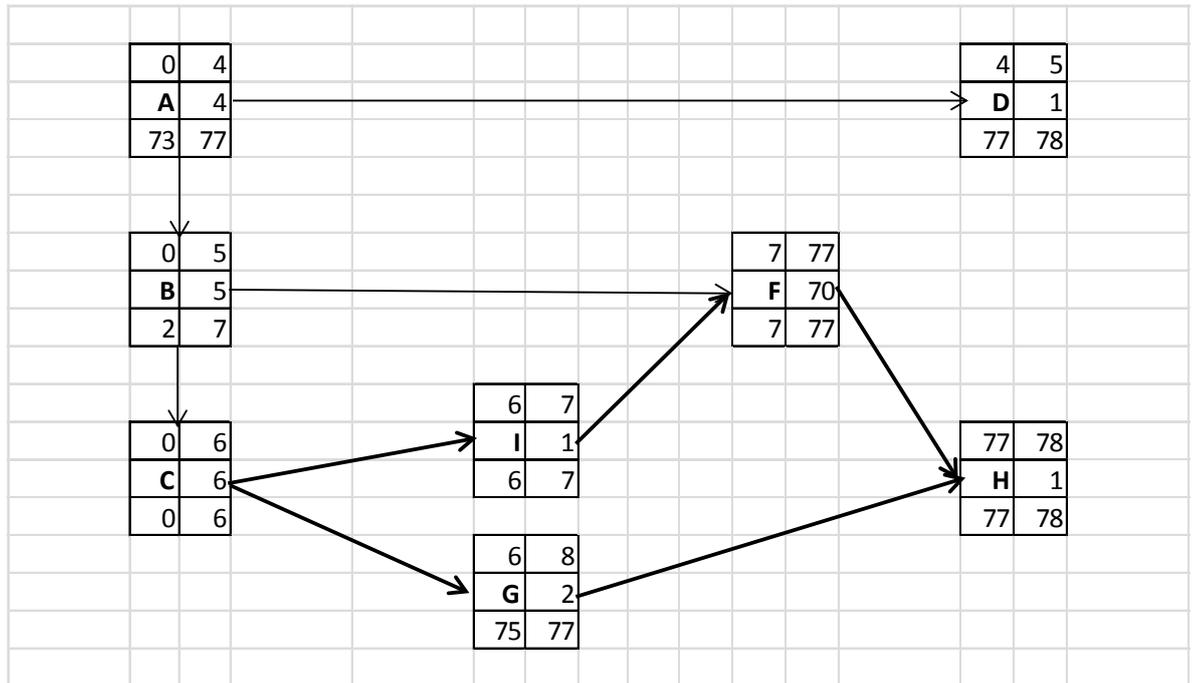


Рисунок 4 – Сетевой граф

На рисунке 4 выделен критический путь, который проходит через операции С, I, F, G, H. Продолжительность работ составит 78 дней.

Далее рассмотрим операции, которые наиболее подвержены неопределенности. На практике сроки выполнения операций обычно являются довольно неопределенными. При выполнении операций возможны трудности или задержки. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности, зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (б) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Неопределенные операции

Наименование операции	Оптимистический срок, в днях, (а)	Срок выполнения операции, в днях (м)	Пессимистический срок выполнения операции, в днях (б)
С	4	6	8
I	1	1	3
F	68	70	72
G	1	2	4

Н	76	78	80
---	----	----	----

Рассчитаем $t_{\text{ожид}}$ для неопределенных операций. Результаты представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Расчетные данные для сетевого планирования в условиях неопределенности

Операции	Продолжительность операции по графику (m) дней	Ожидаемое время операции ($t_{\text{ожид}}$) дней, $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
С	6	6	0,81
Г	1	1,3	0,57
Ф	70	8	0,81
Г	2	1,3	0,70
Н	78	1,3	0,81

Общая дисперсия равна:

$$\sigma_{\text{общая}}^2 = 3,7.$$

Стандартное отклонение по времени выполнения проекта:

$$\sigma = \sqrt{\sigma_{\text{общая}}^2} = \sqrt{3,7} = 1,92 \text{ дней}$$

Далее необходимо рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определить величину риска и время реализации с учетом риска. Расчеты представим в таблице 23.

Таблица 23 – Расчетные данные для определения рисков

t_i , дней	Z	P(%)
1	2	3
79	0,10565	11
80	0,07343	7
81	0,04647	5
82	0,03005	3
83	0,01876	1

Можно сделать вывод, что при принятии риска 11% проект будет выполнен за 79 дней. Граф риска представлен на рисунке 5.

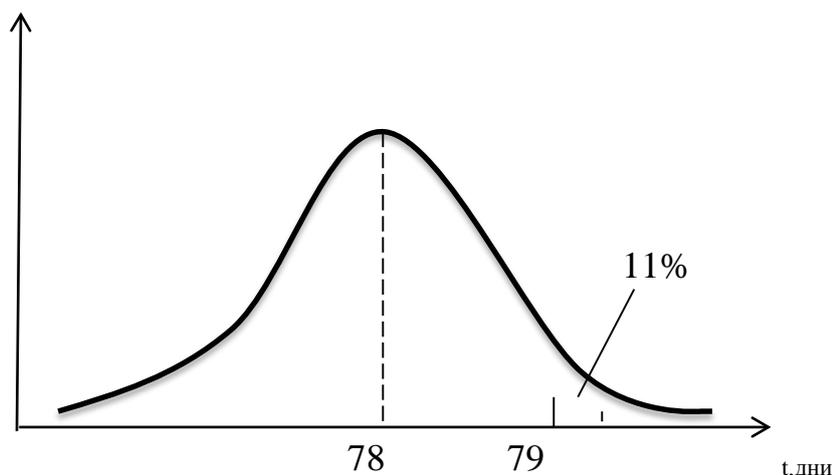


Рисунок 5 – Кривая риска

Таким образом, реализовать проект раньше срока не возможно, поэтому оптимальный срок реализации по повышению эффективности управления составляет 79 дней с риском 11 %.

Для более точного определения длительности проекта составлен календарный план проекта, приведенный в таблице 24. Началом проекта, согласно поставленной цели, является 1 июня 2016 года.

Таблица 24 – Календарный план проекта

Задачи	продолжите льность	начальная дата	конечная дата	контрольна я точка
Принятие решения о снижении стоимости услуг	4	1 июня	5 июня	
Назначение менеджера проекта	5	5 июня	10 июня	
Составление сметы стоимости услуг	6	10 июня	16 июня	
Утверждение сметы	1	16 июня	16 июня	16.июн
Проверка выполненной работы	1	16 июня	17 июня	
Работа ООО «Жилсервис УК» со сниженными ценами	70	18 июня	27 августа	
Подведение итогов проекта	2	28 августа	30 августа	
Закрытие проекта	1	1 сентября	1сентября	01 сент.

Исходя из данных таблицы 24, мы видим, что все работы будут выполнены в сроки, закрытие проекта произойдет 1 сентября 2016 года.

Команда проекта состоит из четырех человек : директор, главный экономист, главный бухгалтер и юристконсульт.

Организационная структура команды проекта, представляющая собой функциональную структуру, показана на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура команды проекта

Распределение обязанностей было осуществлено при помощи матрицы распределения обязанностей.

Таблица 25 – Матрица распределения обязанностей

Функции/ работы участников проекта	Участники проекта			
	Директор	Главный экономист	Юристоконсульт	Главный бухгалтер
Принятие решения о снижении стоимости услуг	Я,У,Р	С		
Назначение менеджера проекта	Я,У			
Составление сметы стоимости услуг			С	И,С
Утверждение сметы	У,И			
Проверка выполненной работы	К,У			
Работа ООО со сниженными ценами	Я,У	Р,И	С	И
Подведение итогов проекта				
Закрытие проекта	Я,У,И	С		И

Условные обозначения функций:

- Я - персональная ответственность с правом подписи за единичное решение;

- Р – участие в коллективном принятии решения;

- И – исполнение;
- У – утверждение;
- С – согласование;
- П – планирование.

Матрица проекта показывает, что большая ответственность ложиться на директора и главного бухгалтера.

Затраты на реализацию данного мероприятия представлены в виде дерева ресурсов. Дерево ресурсов представлено в таблице 26.

Таблица 26 – Дерево ресурсов

Фаза	Код работы	Ресурсы				
		материалы	Персонал	Техника	информация	финансы
Инициация	Принятие решения о снижении тарифов	Бумага	Директор	компьютер	-	-
	Назначение менеджера проекта	Бумага	Директор	компьютер	Информация о сотрудниках	-
Планирование	Разработка тарифного плана	-	-	компьютер	-	-
	Проверка выполненной работы	Бумага	Директор	компьютер	-	-
	Работа ООО «жилсервис УК» со сниженными тарифами	-	Директор, бухгалтер	-	-	-
	Утверждение сметы	Бумага	-	компьютер	-	-
	Подведение итогов проекта	Бумага	Директор, бухгалтер	Компьютер, проектор, принтер	-	-
	Закрытие проекта	Бумага	Директор	компьютер	-	-

Далее рассмотрим смету по снижению тарифов на услуги ЖКХ.

Таблица 27 – Смета по снижению тарифов на услуги ЖКХ

Вид услуг	Ед. изм.	Тариф на 01.04.2016	Предлагаемый тариф на 16.06.2016	Разница в руб.	Разница в %
Вывоз ТБО	М ²	2,37	1,8	0,57	-24,05
Содержание лифта	М ²	6,2	5,2	1	-16,1
Техобслуживание	М ²	14,33	13,3	1,03	-7,18
Домофон		50	45	5	-10

Итак, из таблицы 27 видим, что предложено снизить стоимость услуги по вывозу ТБО на 24,05 %, содержание лифта 16,1 %, общее техобслуживание на 7,18 %, и обслуживание домофонной связи на 10 %.

Таким образом, снизив тарифы на услуги ЖКХ , ООО «Жилсервис УК» выйдет на более конкурентные цены по городу, что позволит компании привлечь новых клиентов.

3.3 Расчет рисков и прогноз эффективности реализации проекта

Реализация проекта по повышению эффективности управления ООО «Жилсервис УК» за счет снижения тарифов на услуги ЖКХ сопровождается такими видами риска как ошибки в принятии и реализации решения, снижение цен на услуги конкурирующей организации, несоблюдение установленных сроков.

Для оценки каждого из возможных рисков был использован метод экспертных оценок, экспертов оказывающим влияние на деятельность ООО «Жилсервис УК». Используется мнение 4 экспертов.

Таблица 28 – Экспертные оценки от 0 до 100 баллов

Эксперты	Риски		
	ошибки в принятии и реализации решения	снижение цен на услуги конкурирующей организации	несоблюдение установленных сроков
Директор	0	20	10
Главный экономист	10	20	20
Юрисконсульт	0	10	20
Главный бухгалтер	0	20	10

Сумма рангов	10	70	60
--------------	----	----	----

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются два риска- снижение цен на услуги конкурирующей организации и несоблюдение установленных сроков.

Для предотвращения появления того или иного риска нужно принимать соответствующие меры по их снижению. Меры по снижению рисков представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Меры по снижению риска

Риск	Мероприятия по снижению
Проблемы в принятии и реализации решения	- проведение дополнительной работы с бухгалтером, расстановка всех приоритетов
Снижение цен на услуги конкурирующей организации	-создание дополнительного финансового резерва
Несоблюдение установленных сроков	- предварительный расчет сроков реализации - оптимизация всех работ -коррекция плана по мере выполнения каждого из этапов
Сбой работы сторонних организаций	

Также, для оценки каждого из возможных рисков используем метод «роза рисков». В ходе данного метода, экспертами была проведена оценка степени риска по 10-ти бальной шкале, где 1 – риск практически отсутствует, 10 – существует риск невыполнения решения. Участвовали 4 эксперта: директор, главный экономист, юрисконсульт, главный бухгалтер. Результаты оценки изображены на рисунке 7.

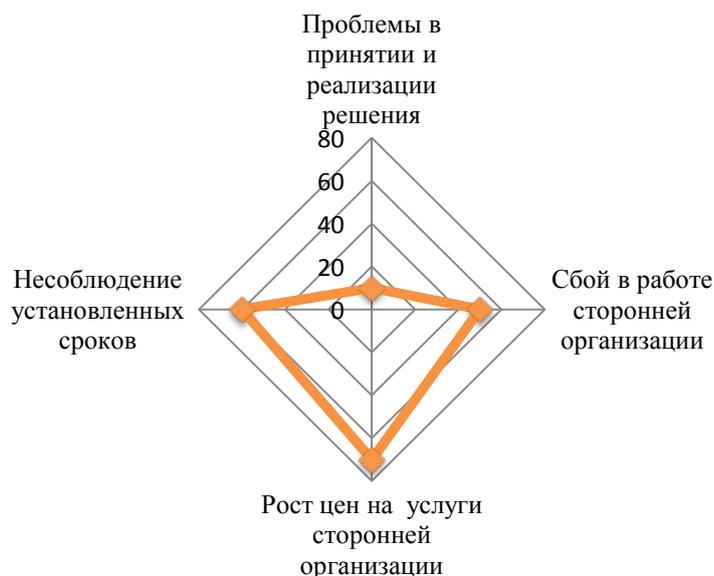


Рисунок 7 – Роза рисков

По рисунку 7 видно, наиболее вероятным риском является рост цен на услуги сторонней организации, наименее вероятен риск ошибки в принятии и реализации решения.

При внедрении того или иного проекта важно определить его выгоду. Это обезопасит компанию от убыточности.

Для адекватного вывода об эффективности предложенных мер проведен прогноз финансовых результатов по среднему темпу роста без учета реализации проекта и с учетом реализации проекта. Результаты прогноза предоставлены в таблице 30.

Таблица 30 – Прогнозные значения экономических показателей ООО «Жилсервис УК» на 2016 год

Наименование показателя	Единица измерения	2014 год	2015 год	2016(без учета реализации проекта)	2016(с учетом реализации проекта)
1	2	3	4	5	6
Объем реализации услуг	тыс.руб.	623225	575620	518058	661963
Себестоимость	тыс.руб.	615590	568656	511790	432178
Прибыль от реализации услуг	тыс.руб.	7635	6964	6260	23839
Чистая прибыль	тыс.руб.	2045	1868	2205	14510
Материальные расходы	тыс.руб.	146891	215425	215425	215425

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6
Расходы на оплату труда	тыс.руб.	7670	4905	7670	7670
Прочие расходы	тыс.руб.	6791	7307	7307	7307
Прочие доходы	тыс.руб.	2077	3439	4197	4197

И так, с учетом того что материальные затраты не изменятся, себестоимость оказываемых услуг снизится в среднем на 24 %, а объем реализации услуг вырастет на 15 %, то чистая прибыль должна составить 14510 тыс.руб.

Но, так как вырастет объем работы, руководству предприятия будет необходимо расширить штат сотрудников, так же, возрастут материальные затраты, которые в будущем нужно будет учесть при планировании деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное состояние и подходы к реформированию системы жилищно-коммунального хозяйства во многом определяются особенностями его формирования и развития в период административно-плановой экономики, когда централизованно и достаточно эффективно решались вопросы, связанные как с обеспечением населения жильем на основе выработанных качественных и количественных критериев, так и с эксплуатацией жилищного фонда, обеспечения его необходимыми ресурсами.

Особая роль в данном процессе была отведена отрасли ЖКХ, организованной в форме единого народно-хозяйственного комплекса, планирование и контроль развития которого осуществляли на основе принимаемых на государственном уровне минимальных стандартов обслуживания населения.

ЖКХ представляет собой экономическую систему, тесно интегрированную в экономику страны, города, района. ЖКХ является ключевым элементом территориального рынка. Жилищный сектор РФ является одним из крупных работодателей, также является сектором экономики, который постоянно пользуется потребительским спросом, и соответственно является очень хорошей базой по привлечению инвестиционных средств.

Сложившаяся ситуация в жилищной сфере России, отражает всю недееспособность нашей жилищной сферы, и даже не только недееспособность, а «загнивание» всего комплекса, и втягивание во все большие проблемы. Все это указывает на его важнейшую стратегическую роль в развитии России и на необходимость реформирования данной сферы.

В условиях осуществления реструктуризации экономики ЖКХ, ее технологической перестройки значительно возрастают роль и значение своевременного и качественного анализа финансового состояния предприятия и изыскание путей его укрепления, повышения финансовой устойчивости предприятия.

Эффективное управление проектами - это интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой. При этом покупка удачного программного обеспечения не равносильна успешной постановке управления проектами в организации. Именно качество внедрения системы определяет различие между "хорошим" и "плохим" пакетом. Опыт осуществления проектов показывает, что последовательное применение современной методологии проектного менеджмента позволяет сэкономить до 20 % средств, выделяемых на реализацию проекта. При этом собственно затраты на управление не превышают нескольких процентов от общей стоимости проекта.

Сегодня, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо обеспечить оптимальное сочетание отлаженных бизнес-процессов в структурах управления с динамичными и нацеленными на конечный результат проектными подходами. Оптимизация проектной деятельности в организации возможна за счет систематизации проектной деятельности (внедрение систем управления проектами), использования современных инструментов и методов планирования и контроля проектов, применения знаний и мирового опыта управления проектами.

Целью управления предприятием является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение длительного (в идеале - неограниченного) периода времени. А при оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения.

На сегодняшний день эффективное управление состоит в том, чтобы управлять, постоянно совершенствуя и совершенствуясь. Разумно сделать заключение, что реализовать данное высказывание и тем самым повысить эффективность системы менеджмента поможет только исследование управления.

Предприятие как объект управления, в силу своей специфики, требует построения адекватных систем менеджмента в каждом конкретном случае.

Система управления – это совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; это также совокупность звеньев, осуществляющих управление и связей между ними.

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. Основными факторами эффективности менеджмента как соизмерения затраченных усилий на достижение результата являются: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность усилий.

Для решения проблемы повышения эффективности управления осуществляется анализ, диагностика и проектирование управления, и они лежат в основе его совершенствования.

Необходимо также помнить, что в современных условиях нужно оценивать социально-экономическую эффективность менеджмента с использованием системы показателей.

Для проведения эффективного исследования системы управления понадобится применение комплекса специальных методов. Применение системы методов позволит взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что поможет избежать просчетов.

В настоящее время в управляющей компании ООО «Жилсервис Управляющая компания» заметна тенденция уменьшения количества обслуживаемых клиентов. Следовательно, эту проблему необходимо решать, выбрав для этого наиболее оптимальный вариант.

Во второй главе, был выявлен основной фактор, который влияет на проблему малого количества обслуживаемых клиентов, к нему относятся: высокие тарифы на услуги ЖКХ.

В процессе разработки проекта по проблеме малого количества клиентов были предложены несколько альтернативных вариантов действий. Далее была разработана система критериев, необходимых для выбора наиболее эффективной альтернативы. Наиболее эффективным вариантом является альтернатива снижения тарифов на услуги ЖКХ. Для реализации данной

альтернативы был разработан план реализации и учтены все риски. Следовательно, принятый проект считается качественным и эффективным. Таким образом, после реализации данного мероприятия увеличится число клиентов на 15 %.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдуллина, А. Р. Жилищно-коммунальное хозяйство в России. Проблемы современной экономики / А. Р. Абдуллина. – Челябинск.: Два комсомольца, 2011г. – 183-185 с.
- 2 Аболин, А.А. «О жилищной политике РФ» ЖКХ / А. А. Аболин // «О жилищной политике». - 2011.- № 9. – С. 8.
- 3 Агитаев, Е.В. Новая концепция реформы ЖКХ / Е.В. Агитаев // Журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2011. – № 12. – С. 11-12.
- 4 Агитаев, Е.В. Развитие государственно-частного партнерства в ЖКХ / Е.В. Агитаев // Социальная политика и социальное партнерство. - 2011. - № 3. – С. 18- 24.
- 5 Арцыбашев, В.М. Совершенствование рыночного механизма функционирования жилищно-коммунального комплекса / В.М. Арцыбашев. – М.: ИНФА- М, 2014г. – 64-69с.
- 6 Асул, В.В. Основы финансового менеджмента / В.В. Асаул // Экономика предприятия. – 2015. – № 5. – С. 17.
- 7 Бухитович, Т.И. Управление проектами / Т.И. Бухитович // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - №8. – С. 38 - 43.
- 8 Вахитова, Л.Б. Формирование команды проекта / Л.Б. Вахитова // Экономика предприятия. – 2014. - № 6. – С. 35.
- 9 Вадыкин, Н.А. Управление проектами / З. А. Вадыкин // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С.89.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр : Инфра-М, 2014. — 576 с.
- 11 Головачев, В. Статистика параллельных миров / В.Головачев // Экономика и жизнь .- 2004.- № 6.- С.17.
- 12 Головин, И.В. Основы управления проектами / И.В. Головин // Российский журнал менеджмента. – 2014. - № 2. – С. 27-34.

- 13 Глухов, А. Эффективное управление предприятием / А. Глухов // Экономика. – 2012. - №7. – С.24 – 30.
- 14 Грошева, О.С. Внедрение дополнительных услуг как фактор повышения эффективности управления / О.С. Грошева, Л.А. Александровна // Международный студенческий научный вестник. – 2015. - № 9. – С. 48– 52.
- 15 Дипроуз, Д. Управление проектами / Д. Дипроуз.- М.: Эксмо, 2012г. – 240 с.
- 16 Дронов, А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его реформирования / А.А. Дронов // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. - 2012. - № 6-7. - С. 43-51.
- 17 Егоров, А.Л. Реформа ЖКХ: успехи, неудачи, перспективы / А. Л. Егоров // Жилищное и коммунальное хозяйство. - 2012. - №11. - С. 43 – 49.
- 18 Ефимов, О.Н. Повышение эффективности управления: методы оценки и некоторые пути ее повышения / О.Н. Ефимов // SCI-ARTICLE. – 2015. - № 23.- С. 43.
- 19 Емельяненко, И.С. Стратегический менеджмент / И.С. Емельяненко // Молодой ученый. – 2013. - № 4. – С. 38 - 42.
- 20 Зайцева, Г.Е. Конкурентоспособность предприятия / Г.Е. Зайцева // Управление экономическими системами. – 2012. - № 4. – С. 67 – 83.
- 21 Зверева, Г.Н. К вопросу повышения конкурентоспособности предприятий / Г.Н. Зверева // Научно-практические конференции ученых и студентов. - 2013. - № 6. – С. 23 - 27.
- 22 Иванов, Е.С. Исследования системы управления реформой ЖКХ / Е. С. Иванов // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2012. - № 4.- С. 25-27.
- 23 Колесников, И. В. Развитие конкурентных отношений в сфере управления жилой недвижимостью / И. В. Колесников // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ.- 2007.- № 8.- С. 30.

24 Кругликов, А.А. Государственная политика в сфере жилищно-коммунального хозяйства / А. А Кругликов // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. - 2012. -№5. С. 45-56.

25 Кудрявцев, К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий / К.А. Кудрявцев // Креативная экономика. – 2010. - № 12. С. 97.

26 Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятий «управление предприятием» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №4. –С. 71, 83-84.

27 Маракулин, М.В. Управление организацией / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 4.

28 Мишин, Ю. Производственные структуры : Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю. Мишин // Риск. – 2011. – №8. – С.15 – 17.

29 Петров, В.И. Антикризисное управление / В.И. Петров // Промышленный маркетинг и маркетинг. – 2011. - №7. – С. 78.

30 Плещенко, А.Н. Новая концепция реформы ЖКХ / А.Н. Плещенко // Реформа ЖКХ. - 2012.- №6 – С. 49.

31 Попов, А.А. Определение направлений перспективного развития инновационной ИТ-инфраструктуры организаций по управлению недвижимостью (многоквартирными домами) / А. А. Попов // Электронный журнал «Известия РЭУ». - 2012. №5(10) – С. 15.

32 Подберезняк, П. Ф. Теория организации / П.Ф. Подберезняк // Современный менеджмент. – 2013. - №1.- С. 15.

33 Половинкин, И. Формирование муниципальной собственности через призму реформы местного самоуправления: взгляд со стороны инвестора / И. Половинкин // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2014. - №10. - С. 54-55.

34 Пострелова, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А.В. Пострелова // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 398 - 402.

35 Румянцева, Е.Е. Приоритеты реформирования ЖКХ / Е. Е. Румянцева // Жилищное и коммунальное хозяйство. - 2013. - № 7. - С. 22 – 25.

36 Ряховская, А.Н. О монополии коммунальных предприятий / А. Н. Ряховская // Реформа ЖКХ. - 2014. № 2. С. 7.

37 Степанова, Г.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент управления современного предприятия / Г.Н. Степанова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2011.- № 5. – С. 8-12.

38 Симионов, Р. Совершенствование рыночного механизма функционирования жилищно- коммунального комплекса / Р. Симонов // Экономика строительства – 2014. - № 10. – С. 72-81.

39 Смирнов, В.П. Управление персоналом / В.П. Смирнов, Л.Д. Ерохина, А.В. Горбатенко // Менеджмент организации. – 2014. - № 8. – С. 46 – 48.

40 Телемтаев, М.М. Совершенствование отечественных информационных систем управления недвижимостью на основе зарубежного опыта / М. М. Телемтаев // Журнал «Прикладная информатика». - 2012. - №2. - С. 18-25.

41 Тулепов, М.Б. Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса РФ / М.Б. Тулепов // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. - № 7. – С. 17 - 19.

42 Тюшняков, В.Н. Повышение качества государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров /В. Н. Тюшняков // Известия ЮФУ. Технические науки. - 2011. - № 11. – С. 124.

43 Фасхиев, Х.А. Основы бизнеса / Х.А. Фасхиев // Бизнес в России и за рубежом. – 2012. - № 4 (72). – С. 55-63.

44 Феноменов, К.Н. Концепция энергосбережения в ЖКХ России / К. Н. Феноменов // Экономическое возрождение России. - 2011. - № 3. – С. 3.

45 Фомичев, С. А. Стратегический менеджмент: учеб. / А.Н. Фомичев. - М. : Дашков и К, 2011. - 358 с.

46 Чайникова, Л.Н. Реформирование жилищно- коммунального комплекса / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников // ЖКХ в РФ. – 2014. - № 3. – С. 18.

47 Чернышев, Л.О. ЖКХ: время собирать долги / Л. О. Чернышев // Экономика и жизнь. - 2011. - № 23. - С. 29.

48 Штерн, К. Способность и готовность населения оплачивать услуги ЖКХ / К. Штерн // Вопросы экономики. – 2013. - № 9. – С. 74- 76.

49 Широва, Т.А. К вопросу обеспечения конкурентоспособности продукции / Т.А. Широва, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов // Современные научные исследования и инновации. – 2016. № 6. – С.129- 130.

50 Щербакова, Л.В. Современные подходы к оценке эффективности управления предприятия / Л.В. Щербаков, В.Р. Тугушева // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. - № 28. – С. 87 – 90.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

на 31 декабря 2015 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация Общество с ограниченной ответственностью по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности Услуги по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности частная по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2015
85110664		
2801167365/280101001		
70.32.1		
65		16
384		

Местонахождение (адрес) 675450, Амурская обл, Свободный г., Дзержинского 66

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г.	На 31 декабря 20 <u>14</u> г.	На 31 декабря 20 <u>13</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Основные средства	150	194	234
	Итого по разделу I	150	194	234
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	648	370	178
	Дебиторская задолженность	25421	26929	21590
	Финансовые вложения	242	85	85
	Расчеты с покупателями и заказчиками	-	-	-
	Расчеты по налогам и сборам	-	-	-
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	-	-	-
	Расчеты с подотчетными лицами	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	616	1065	54
	Прочие оборотные активы	37	13	14
	Итого по разделу II	27069	28467	21921
	БАЛАНС	27219	28661	22155

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>14</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>13</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Итого по разделу III	1246	2794	4837
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Итого по разделу IV	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	1820
	Кредиторская задолженность	28455	31145	25163
	В том числе:			
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	-	-	-
	Расчеты по налогам и сборам	-	-	-
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	-	-	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда	-	-	-
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	-	-	-
	Итого по разделу V	28455	31445	26983
	БАЛАНС	27219	28661	22156

“

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Наименование показателя	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2014г.	На 31 декабря 2013г.
Выручка	575620	623225	629830
Себестоимость продаж	568656	615590	615021
Валовая прибыль (убыток)	6964	7635	14809
Коммерческие расходы	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	6964	7635	14809
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	168	284	-
Прочие доходы	3439	2077	4593
Прочие расходы	7307	6791	13230
Прибыль (убыток) до налогообложения	2928	2637	6172
Текущий налог на прибыль	1060	594	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
Прочее	-	-	943
Чистая прибыль (убыток)	1868	2043	5229