

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ С ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА МЕГАПОЛИСА

© 2016 Г.В. Астратова, Е.В. Баженова*

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), услуги ЖКХ, управляющая компания, мегаполис, методология структурного анализа и проектирования (SADT), система ценностей потребителя, поведение потребителя, управленческие решения, эффективность управленческих решений.

Рассматриваются теоретико-методологические и прикладные аспекты исследования процесса принятия управленческих решений хозяйствующего субъекта рынка ЖКХ с учетом особенностей поведения потребителей. Проведены кабинетное и полевое исследования по заявленной проблематике, в том числе с использованием авторской модели, разработанной Е.А. Тихомировым, а также экспертный опрос для выявления факторов, обуславливающих поведение потребителя. Определена эффективность сценариев управленческих решений на базе ключевых моделей расчета финансовых показателей деятельности ООО «УК ЖКХ Октябрьского района» г. Екатеринбурга с учетом факторов поведения потребителей услуг ЖКХ. Реализуется априорное ранжирование этих факторов по тесноте их влияния на принятие управленческих решений. Предложен ряд рекомендаций по совершенствованию процесса принятия управленческих решений рассматриваемой организации при работе с потребителями.

1. Введение

Одной из крупнейших отраслей российской экономики и самым внушительным сектором в непродуцированной сфере является жилищно-коммунальное хозяйство. Данная отрасль занимает особое место в экономике страны, поскольку ЖКХ - это не только один из элементов народно-хозяйственной системы, но и один из самых существенных факторов, обеспечивающих жизнедеятельность населения в почти 104 тыс. населенных пунктах и обуславливающих положение национальной безопасности страны в целом.

Доля основных фондов отрасли составляет более 26% от общего объема основных фондов страны и в стоимостном выражении равна 8 трлн руб. Качество и надежность услуг ЖКХ определяются, в первую очередь, состоянием основных фондов, оснащенностью управляющих организаций, современной коммунальной техникой, а жилищного фонда - приборами эффективного сбережения, регулирования, контроля и учета

энергетических и водных ресурсов. Кроме того, работа отрасли существенно зависит от кадрового потенциала, где, с одной стороны, насчитывается на текущий момент более 3 млн работников, а с другой стороны, наблюдаются высокая текучесть и низкая заработная плата персонала. Как структурный элемент экономики ЖКХ формирует 7,2% ВВП, а оборот отрасли ЖКХ свыше 3 трлн руб. в год¹.

Таким образом, ЖКХ как жизнеобеспечивающая отрасль затрагивает экономические интересы множества субъектов рынка услуг ЖКХ - юридических и физических лиц; более того, она касается каждого россиянина. Соответственно, институциональная реструктуризация и смена управленческой парадигмы в ЖКХ привели к новым формам и видам экономической деятельности.

Необходимым условием успешного функционирования хозяйствующего субъекта в современных условиях является принятие эффективных управленческих решений (УР).

* Астратова Галина Владимировна, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, зав. кафедрой экономики жилищного, коммунального хозяйства и энергетики. E-mail: astratova@yahoo.com; Баженова Елена Владиленовна, доцент, экс-директор управляющей компании ООО «УК ЖКХ Октябрьского района». E-mail: ukdomdvor@gmail.com. - Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург.

В числе факторов, оказывающих существенное влияние на принятие УР, находится и совокупность атрибутов, характеристик поведения потребителя. Следовательно, разработка модели (плана-схемы) принимаемых УР на основе факторов потребительского поведения позволит согласовать интересы потребителя и хозяйствующего субъекта на рынке услуг ЖКХ².

В то же время происходящие в сфере ЖКХ изменения до сих пор не получили единой оценки и не нашли должного отражения в теории и практике отраслевого хозяйствования; нет единства и в теоретико-методологических подходах к отраслевому управлению (особенно в части принятия УР) и маркетингу.

Вышеизложенное побудило авторов проанализировать некоторые аспекты эффективности принятия УР и пути совершенствования работы управляющей компании многоквартирного дома (МКД) на примере одной из крупнейших управляющих компаний (УК) г. Екатеринбурга - ООО "УК ЖКХ Октябрьского района".

2. Методы исследования

В данной статье для изучения рассматриваемой проблематики нами были использованы следующие методы:

♦ монографическое кабинетное исследование (разбираются работы отечественных и зарубежных ученых и практиков по современным проблемам экономики, управления и маркетинга на рынке услуг ЖКХ);

♦ полевое исследование:

1) *модель принятия управленческих решений на рынке услуг ЖКХ на основе выявленных факторов потребительского поведения* (авторская интерпретация разработки Е.А. Тихомирова). Данная методика получена на базе функционально-ориентированной методологии структурного анализа и конструирования SADT* применительно к

* SADT (акроним от англ. Structured Analysis and Design Technique) - это методология структурного анализа и проектирования, интегрирующая процесс моделирования, управление конфигурацией проекта, использование дополнительных языковых средств и руководство проектом со своим графическим языком. Процесс моделирования может быть разделен на несколько этапов: опрос экспертов, создание диаграмм и моделей, распространение документации, оценка адекватности моделей и принятие их для дальнейшего использования (<http://ru.wikipedia.org>).

принятию управленческих решений в различных сегментах рынка мебели. Мы изучили и адаптировали ее для использования на рынке жилищно-коммунальных услуг;

2) *экспертный опрос*. В качестве экспертов были привлечены представители менеджмента УК и товариществ собственников жилья (ТСЖ), бизнеса, науки и администрации г. Екатеринбурга и Свердловской области (всего 28 чел.). Была разработана анкета (пять страниц формата А4 с одной стороны), рассчитанная на 15-20 мин и состоящая из двух основных блоков.

1 блок: вопросы, связанные с качеством предоставляемых услуг, с мнением потребителей и покупательским поведением (10 вопросов):

♦ оценка качества работы ООО "УК ЖКХ Октябрьского района" по основному профилю деятельности;

♦ выявление и оценка шести независимых ценностей (функциональная, ассоциативная, эмоциональная, познавательная, относительная, репрезентативная), определяющих потребительский выбор жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ)⁴.

2 блок: личные вопросы - материальное положение, пол, возраст, статус в обществе и др. (всего 8 вопросов).

Данная анкета распространялась среди экспертов в индивидуальном порядке по электронной почте. Заполнение анкеты происходило в несколько этапов в период с 15 апреля по 30 августа 2013 г. Обработка полученных результатов осуществлялась с 1 июня по 23 сентября 2013 г. Затем исследование было повторно проведено в летний период 2014, 2015 и 2016 гг.;

3) *определение эффективности сценариев управленческих решений* на основе базовых моделей⁵ расчета финансовых показателей деятельности ООО "УК ЖКХ Октябрьского района" с учетом факторов поведения потребителей услуг ЖКХ.

3. Некоторые теоретико-методологические аспекты принятия управленческих решений в сфере ЖКХ

Общеизвестно, что управленческие решения представляют собой комплекс логических, последовательных и взаимосвязанных действий, которые обеспечивают реализацию поставленных хозяйствующим субъектом це-

Анализ процесса принятия управленческого решения различными школами менеджмента

Школа менеджмента	Особенности принятия УР	Основные этапы принятия УР
Американская	Пристальное внимание уделяется не самому УР, а всему, что связано с ним и исходит из него. Количество этапов в процессе принятия УР определяется самой проблемой	1. Диагноз проблемы 2. Формулирование ограничений и критериев принятия решений 3. Определение альтернатив 4. Оценка альтернатив 5. Выбор альтернативы
Немецкая	Процесс принятия УР рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля	1. Постановка проблемы (идентификация). 2. Поиск (добывание) информации 3. Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель) 4. Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать)
Японская	Принятие решения осуществляется при условии всеобщего согласия, решение прорабатывается инициатором и всеми заинтересованными лицами до тех пор, пока не будет найден консенсус	1. Диагностика, формулировка и обоснование проблемы 2. Формулировка ограничений и критериев принятия УР 3. Формулировка и отбор возможных вариантов УР 4. Выбор лучшего УР
Российская	Процесс принятия УР представляет собой прямочное движение от этапа выявления проблемы к установлению условий и факторов, способствующих ее возникновению, и разработке набора решений, из которых выбирается лучшее	1. Появление проблемы 2. Выявление факторов 3. Разработка решений 4. Оценка и принятие УР

Источник: Харасова А.С. Совершенствование механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве : дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2015. С. 14.

лей и задач. В самом общем виде процесс принятия УР может быть представлен следующим образом:

- 1) постановка (диагностирование) проблемы;
- 2) анализ информации по содержанию проблемной ситуации;
- 3) выявление ограничений, возможностей и альтернатив в процессе принятия УР;
- 4) реализация УР;
- 5) контроль за реализацией УР;
- 6) оценка эффективности реализованного УР.

Однако это не единственный алгоритм процесса принятия УР. Более того, к настоящему времени существует несколько научных школ, по-разному рассматривающих процесс принятия УР (табл. 1). Из табл. 1 следует, что, хотя американская, немецкая, японская и российская школы имеют свои особенности, все они нацелены на результат - достижение цели. Более того, очевидно, что "менеджмент, как управленческая деятельность, представляет собой процессы принятия решений и процессы, содержащие действия"⁶.

Вместе с тем, как справедливо отмечается в исследованиях отечественных и зарубежных ученых⁷, теоретико-методологические инструменты и методы оптимизации решений не всегда эффективны на практике, поскольку универсальное абстрактно-теоретическое решение может быть слабо применимо в существующих реалиях конкретной отрасли. Особенно это актуально для разработки и принятия решений в такой сфере, как рынок услуг ЖКХ.

Действительно, в России на текущий момент происходят институциональная реструктуризация и смена управленческой парадигмы в ЖКХ. Данное обстоятельство привело к новым формам и видам экономической деятельности, которые до сих пор не получили единой оценки и не нашли должного отражения в теории и практике отраслевого хозяйствования. Более того, отмечающаяся в Российской Федерации реформа ЖКХ реализуется в условиях недостаточно эффективного нормативно-правового регулирования, отсутствия организованного профессионального сообщества менеджеров (управляющих),

и, как следствие, она сопряжена с существенными материальными и финансовыми потерями. Все это в конечном итоге приводит не только к увеличению тарифов ЖКХ для населения и к снижению удовлетворенности потребителей услугами ЖКХ, но и, соответственно, к сокращению эффективности управленческих и маркетинговых решений в отрасли.

Считаем необходимым подчеркнуть, что в реалиях современной российской практики хозяйствующие субъекты ЖКХ весьма слабо используют факторы потребительского поведения как базис для моделирования процесса управления и для принятия управленческих решений. В то же время, как мы уже отмечали

выше, моделирование принимаемых УР, исходя из атрибутов поведения консумента, дает возможность принятия управленческих решений, нацеленных на максимальное удовлетворение потребителей при получении организацией (УК или ТСЖ) максимальной прибыли. Иными словами, моделирование принимаемых УР позволяет повысить эффективность управленческих решений на рынке услуг ЖКХ.

4. Основные результаты исследования

Ранее нами были выявлены основные характеристики поведения потребителей на рынке услуг ЖКХ⁸. В данной статье в качестве методологического базиса модели при-

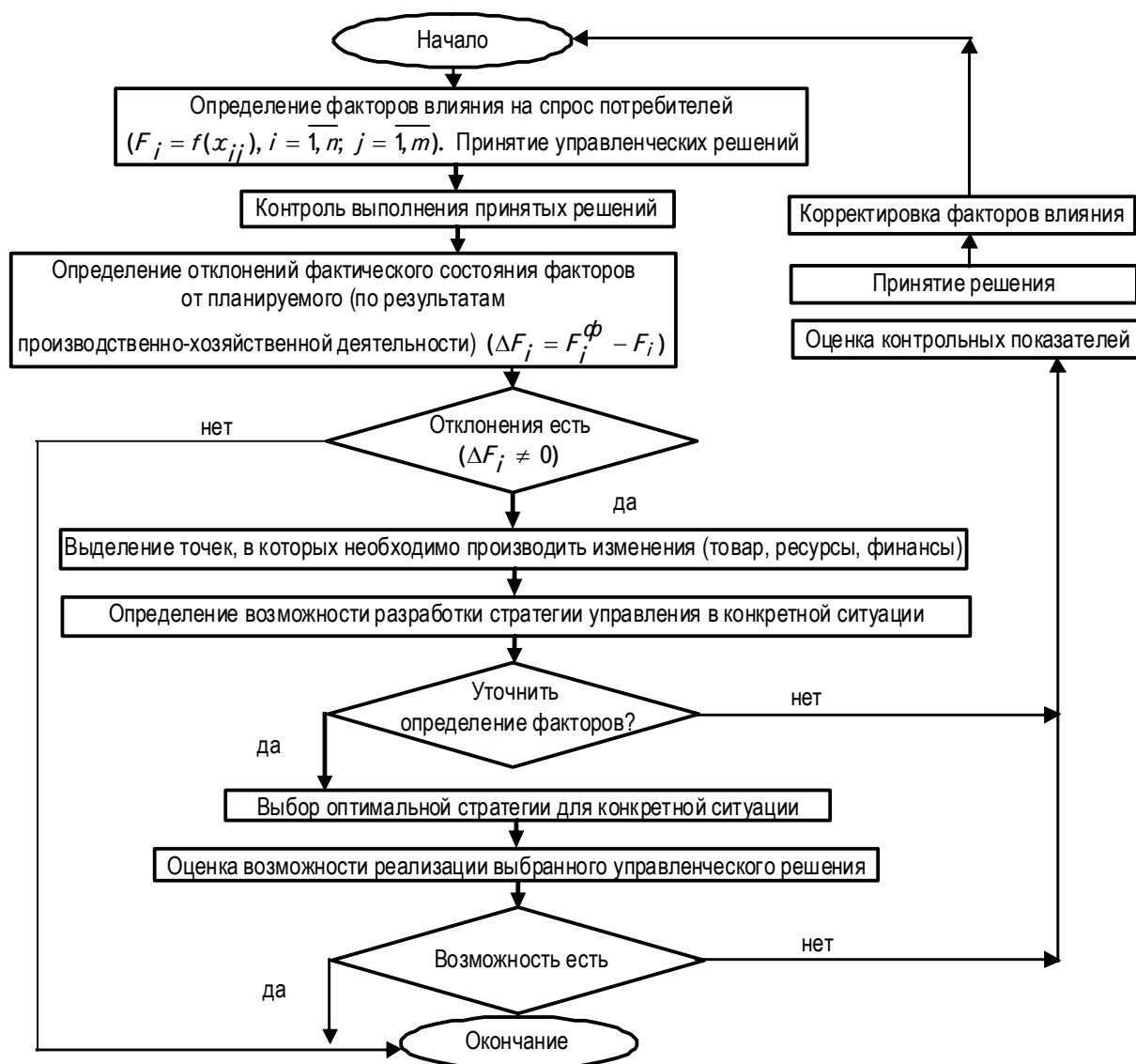


Рис. 1. Схема процесса управления с учетом факторов потребительского поведения (по Е.А. Тихомирову)

Источник: Тихомиров Е.А. Факторы потребительского поведения и их влияние на принятие управленческих решений в различных сегментах рынка мебели : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. С. 18.

нятия управленческих решений УК и ТСЖ мы использовали разработку Е.А. Тихомирова⁹, позволяющую моделировать процесс управления как систему с учетом факторов потребительского поведения.

В частности, в исследовании Е.А. Тихомирова¹⁰ представлена комплексная модель с учетом принципов системного подхода к принятию решения. Иными словами, на входе в модель поступает актуальная информация о влияющих на развитие организации факторах, а на выходе отражаются реальные изменения внутренней среды организации, полученные в результате реализации конкретных управленческих решений (рис. 1). В модели имеется несколько этапов, где изначально предусматривается формирование совокупности критериев, ограничений, используемых методов, алгоритмов и стратегий по пяти положениям (или правилам). Этапы реализуются в определенной последовательности.

Рассмотрим данный методологический инструментарий несколько более подробно применительно к сфере ЖКХ.

В исходной модели предполагается разработка формализованного описания каждого i -го фактора, т.е. формируется функция $F(i)$ описания i -го фактора потребительского поведения:

$$F_i = f(x_{ij}), i = \overline{1, n}, \quad (1)$$

где x_{ij} - функция описания j -м параметром i -го фактора; $j = \overline{1, m}$; m - общее количество параметров, влияющих на i -й фактор потребительского поведения; n - общее количество факторов.

За базовые параметры Е.А. Тихомиров принимает множество факторов потребительского поведения, влияющих на показатели

объемов производства и реализации продукции, производственного и технологического потенциалов, финансово-экономического состояния предприятия, состояния рыночной среды. Соответственно, в процессе адаптации методики цитируемого автора к объекту нашего исследования нами было предложено использовать факторы потребительского поведения, отраженные в экспертных оценках рангов важности детерминант, составляющих систему ценностей и определяющих потребительский выбор на рынке услуг ЖКХ¹¹ (табл. 2). Мы также проводили ранжирование всех факторов с целью учета их весомости в модели (рис. 2).

Все выделяемые нами факторы прогнозируются, при этом для каждого момента времени прогнозируемые величины сравниваются с фактическими значениями, и на основании детерминируемых отклонений от заданных параметров осуществляется корректировка принимаемых решений. Иными словами, в выделенной точке осуществляется анализ исходной ситуации и реализуется выбор альтернативных стратегий изменения данной ситуации. В случае, если не выбрана ни одна стратегия, необходимо провести уточнение описаний факторов. При получении нескольких вариантов стратегий выбирается наиболее эффективная (рациональная) из них в соответствии с задаваемым критерием. Затем производятся анализ и оценка используемой экономико-математической модели с позиций возможности эффективной реализации выбранного управленческого решения в каждом конкретном случае. Например, при положительном исходе данного этапа формируется

Таблица 2

Экспертная оценка рангов важности детерминант по 5-балльной шкале (5 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка), составляющих систему ценностей и определяющих потребительский выбор на рынке услуг ЖКХ ($N = 28$; $n_1 = 27$; $K_k = 0,18$; $K_c = 0,87$) *

Наименование детерминант	Ранг важности, баллы
Функциональная ценность	4,89
Познавательная ценность	3,71
Ассоциативная ценность	4,44
Эмоциональная ценность	3,59
Относительная ценность	3,31
Репрезентативная ценность	4,67

* Здесь и далее: N - общее количество опрошенных; n - число полученных ответов экспертов; K_k - корреляционный коэффициент Крамера; K_c - коэффициент конкордации (согласованности мнений экспертов).

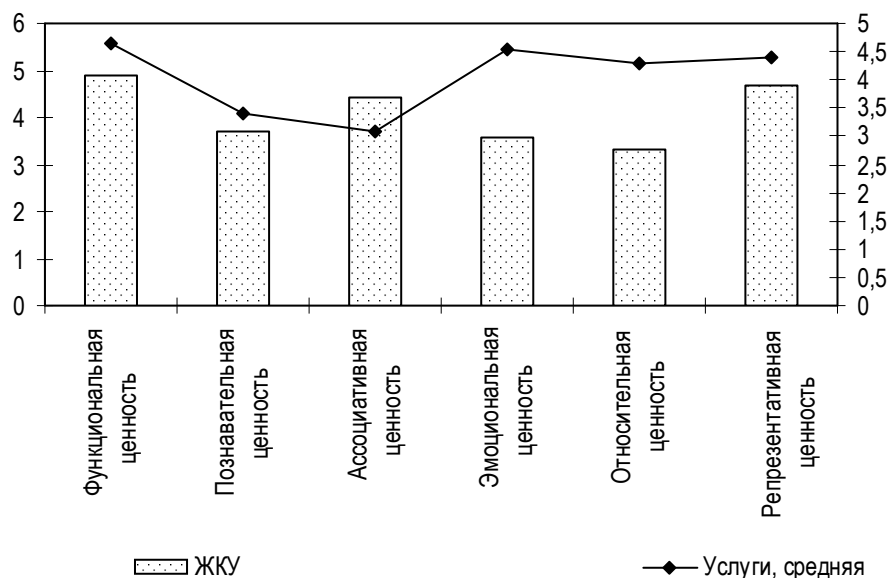


Рис. 2. Оценка рангов важности детерминант по 5-балльной шкале (5 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка), составляющих систему ценностей и определяющих потребительский выбор на рынке услуг*

* Согласно нашим исследованиям на рынке услуг ЖКХ в 2013-2016 гг. $N = 28$; $n = 24$; $K_k = 0,16$; $K_c = 0,84$. Для сравнения - по данным исследований под руководством Г.В. Астратовой за 2010 г., посвященных рынку услуг (см.: Маркетинговое исследование различных сегментов рынка услуг г. Екатеринбурга: отчет по совместному проекту с администрацией г. Екатеринбурга: в 3 ч. / отв. исп. проекта ГК "Стратегия позитива" ТМ; науч. рук. проф. Г.В. Астратова. Екатеринбург, 2010) $N = 24$; $n = 21$; $K_k = 0,19$; $K_c = 0,83$.

план реализации выбранной стратегии. При отрицательном исходе необходима корректировка используемых алгоритмов и методов.

Таким образом, лицо, принимающее решение (ЛПР), детерминирует необходимость принятия оптимального (рационального) управленческого решения i и формирует перечень наиболее значимых *внутренних* факторов потребительского поведения, которые можно обозначить как $j = \overline{1, s_1}$. Кроме того, ЛПР образует перечень *внешних* факторов потребительского поведения $j = \overline{1, s_2}$. Важно, что в обоих случаях ЛПР устанавливаются величины каждого из наборов факторов, при которых данное решение будет максимально оптимальным, - $\Pi_{ji}^{BнH}$, $\Pi_{ji}^{BшH}$.

Очевидно, что максимально оптимальное значение величин $\Pi_{ji}^{BнH}$, $\Pi_{ji}^{BшH}$ для набора внутренних $I_i^{Bн}$ и внешних $I_i^{Bш}$ факторов поведения, а также требования ЛПР по фактору соответствия "время - эффективность" $I_i^{Bн-Bш}$ будут равны 1.

Важно, что разработчик описываемой модели в результате проведенного им исследо-

вания на мебельном рынке разрешил внешние и внутренние факторы потребительского поведения следующим образом:

- ♦ "внутренние - демографические (пол, возраст, семейное положение), социально-экономические (доход, частота совершения покупок), социографические (условия проживания и быта), психологические (тип личности, жизненные ценности);

- ♦ внешние - культурные (традиции), национальные (этнические, религиозные), климатические, политические, маркетингового воздействия (маркетинг-микс, ценовое воздействие, товарная и коммуникативная политика), влияние СМИ"¹².

Однако применительно к рынку услуг ЖКХ мы сочли целесообразным и логичным использовать наши наработки относительно поведения потребителя и выбрать в качестве внешних факторов потребительского поведения атрибуты социально-экономического портрета потребителя, а в качестве внутренних факторов - характеристики его психологического портрета¹³.

При анализе ситуации, возникающей в процессе принятия управленческого решения, у ЛПР может появиться необходимость при-

нятия совершенно нового, “абсолютно нового” решения ($i = 1, \overline{n_1}$). Решения, с которыми ЛПР сталкивался ранее, не удовлетворяющие его по каким-либо показателям, можно отнести к категории “повторяющиеся решения с изменениями” ($i = \overline{(n_1 + 1), n_2}$). Для этих двух групп составляется перечень потенциально возможных УР:

$$K_{ij}^H \quad (i = \overline{1, n_2}, l = 1, k_i^H), \quad (2)$$

где K_{ij}^H - количество анализируемых ЛПР потенциально возможных i -х решений определенной проблемы.

Если УР, ведущее к решению поставленной проблемы (задачи), носит процессный характер и ЛПР может экстраполировать предыдущие решения на то, которое востребовано конкретной ситуацией в определенный момент времени без каких-либо изменений в самом решении, то данное решение $i = \overline{(n_2 + 1), n}$ можно отнести к категории “повторяющиеся решения без изменений” и побудить ЛПР к обращению к корпоративному стандарту с перечнем постоянных (типовых) управленческих решений:

$$K_{ij}^{\Pi} \quad (i = \overline{(n_2 + 1), n}, l = 1, K_i^{\Pi}), \quad (3)$$

где K_{ij}^{Π} - количество постоянных (типовых) i -х решений.

На первом этапе принятия управленческого решения на рынке услуг ЖКХ осуществляется оценка влияния внутренних факторов потребительского поведения на каждое i -е ($i = 1, \overline{n_1}$) решение из предлагаемого l -го списка ($l = 1, k_i^H$), содержащего оптимальное Π_{jil}^{BH} . Для этого рассчитываются единичные численные показатели I_{jil}^{BH} по каждому j -му фактору потребительского поведения, относящегося к категории “внутренние” из перечня $S_1(j = \overline{1, s_1})$, и общие показатели I_{ij}^{BH} :

$$I_{jil}^{BH} = \frac{\Pi_{jil}^{BH}}{\Pi_{ji}^{BH}}, \quad I_{ij}^{BH} = \frac{\sum_{j=1}^{s_1} \Pi_{jil}^{BH}}{s_1}. \quad (4)$$

Затем полученные характеристики сравниваются с требованиями ЛПР. Если $I_{ij}^{BH} \geq 1$, то i -е решение удовлетворяет ЛПР, оно вклю-

чается в перечень K_{ij}^{BH} ($l = 1, \overline{k_i^{BH}}$), где $k_i^{BH} = k_i^{BH} - p_i^{BH}$, p_i^{BH} - количество решений, исключенных из дальнейшего анализа вследствие несоответствия показателей внутренних факторов потребительского поведения требованиям ЛПР.

На следующем этапе принятия УП производится анализ влияния группы факторов комплекса маркетинга Π_{jil}^{KM} . В качестве факторов комплекса маркетинга на рынке услуг ЖКХ мы использовали четыре составляющие¹⁴: услуга; цена; каналы распределения услуг ЖКХ; маркетинговые коммуникации (табл. 3).

Далее рассчитываются единичные пока-

затели $I_{jil}^{KM} = \frac{\Pi_{jil}^{KM}}{\Pi_{ji}^{KM}}$ по каждому j -му фак-

тору из общего комплекса $S_2(j = \overline{1, s_2})$ и обобщенные показатели по общему комплексу маркетинга:

$$I_{ij}^{KM} = \frac{\sum_{j=1}^{s_2} I_{jil}^{KM}}{s_2} \quad l = 1, k_i^{KM}, i = \overline{1, n_2}. \quad (5)$$

Полученные результаты сравниваются с требованиями ЛПР. Если $I_{ij}^{KM} \geq 1$, l -е решение включается в перечень K_{ij}^{KM} ($l = 1, \overline{k_i^{KM}}$), где $k_i^{KM} = k_i^{KM} - p_i^{KM}$, p_i^{KM} - количество решений, исключенных из дальнейшего анализа из-за несоответствия показателей факторов комплекса маркетинга требованиям ЛПР.

На следующем этапе принятия управленческого решения производится оценка влияния внешних факторов потребительского поведения на каждое i -е ($i = 1, \overline{n_1}$) решение из предлагаемого l -го списка ($l = 1, k_i^H$), содержащего оптимальное Π_{jil}^{BWH} . Для этого рассчитываются единичные численные показатели I_{jil}^{BWH} по каждому j -му фактору потребительского поведения, относящегося к категории “внешние” из перечня $S_3(j = \overline{1, s_3})$, и общие показатели I_{ij}^{BWH} , где:

$$I_{jil}^{Bw} = \frac{\pi_{jil}^{Bw}}{\pi_{ij}^{BwH}}, I_{ij}^{Bw} = \frac{\sum_{j=1}^{s_3} I_{jil}^{Bw}}{s_3}. \quad (6)$$

окончательно выбранных управленческих решений¹⁵.

Так же, как и Е.А. Тихомиров¹⁶, для проверки правильности рассматриваемых факторов потребительского поведения мы осуще-

Таблица 3

Содержание элементов комплекса маркетинга услуги ЖКХ (в авторской трактовке)*

Наименование составляющей комплекса маркетинга	Характеристика атрибутов, составляющих комплекс маркетинга услуги жилищно-коммунального хозяйства
1. Услуга	Совокупность из трех составляющих: 1) основной продукт (услуги ЖКХ) - результат оказания жилищных и коммунальных услуг; 2) процесс предоставления основной услуги - процесс оказания жилищных и коммунальных услуг; 3) дополнительные услуги и процессы их предоставления
2. Цена	1. Формирование цены 2. Ценовая стратегия 3. Форма оплаты за оказание основных и дополнительных услуг 4. Скидки
3. Каналы распределения услуг ЖКХ	1. Управляющая компания 2. Товарищество собственников жилья 3. Потребитель услуг без посредников 4. Прочие
4. Маркетинговые коммуникации	1. Реклама 2. Личные коммуникации (прямые продажи) 3. Стимулирование сбыта 4. Связи с общественностью 5. Инструктирующие материалы 6. Корпоративный дизайн 7. Сотрудничество 8. Событийный маркетинг

* Составлено авторами на основании источников: *Нифонтов В.С.* Социальное прогнозирование потребительского поведения населения в административном районе крупного российского города : дис. ... канд. социол. наук. Екатеринбург, 2005; *Руткаускас Т.К.* Указ. соч.; *Lovelock Chr., Wirtz J., Chew P.* Op. cit.; и др.

Затем полученные характеристики сравниваются с требованиями лица, принимающего решение. Если $I_{ij}^{Bw} \geq 1$, то i -е решение удовлетворяет ЛПР, оно включается в перечень $K_{ij}^{BwH}, i = 1, k_i^{BwH}$, где $k_i^{BwH} = k_i^{BwH} - p_i^{BwH}, p_i^{BwH}$ - количество решений, исключенных из дальнейшего анализа из-за несоответствия показателей внешних факторов потребительского поведения требованиям ЛПР.

Завершающим этапом является выявление из перечней $K_{ij}^{BwH}, K_{ij}^{KMН}, K_{ij}^{ВНН}$ эффективных управленческих решений с помощью ранжирования по критерию "степень актуальности и важности". На основе проведенного структурирования и ранжирования осуществляется окончательный выбор ЛПР УР:

$K_{ij}^0 (i = 1, k_i^0, i = 1, n)$, где k_i^0 - количество

ствили априорное ранжирование этих факторов по тесноте их влияния на принятие УР хозяйствующих субъектов. Сущность метода априорного ранжирования факторов заключается в том, что факторы, имеющие значительное влияние согласно априорной информации, должны быть ранжированы в порядке убывания вносимого ими вклада. Соответственно, вклад каждого фактора оценивается по величине ранга, отведенного данному фактору при ранжировании всех факторов с учетом их предполагаемого влияния на параметры оптимизации. В итоге нами были отобраны и ранжированы важнейшие 14 факторов потребительского поведения:

1) *Внешние факторы (социально-экономический портрет потребителя):* пол, возраст, образование, ученая степень, социальный статус, количество человек в семье, количество детей в семье, материальное положение (8 факторов);

2) *внутренние факторы (психологический портрет потребителя):* функциональная, познавательная, ассоциативная, эмоциональная, относительная и репрезентативная ценность (6 факторов).

В то же время экспертный опрос показал, что эффективная хозяйственная деятельность УК обусловлена такими тремя индикаторами, как финансовый менеджмент, объем продаж и валовой объем оказываемых населению услуг ЖКХ. Таким образом, значимыми факторами влияния на принятие УР явля-

ются уже 17 характеристик. Результаты экспертного опроса приведены на рис. 3 и 4.

Из рис. 3 следует, что материальное положение, социальный статус и возраст наиболее тесно коррелируют в процессе согласования интересов акторов рынка ЖКХ и, соответственно, влияют на принятие УР хозяйствующих субъектов. Рисунок 4 демонстрирует, что функциональная, ассоциативная и репрезентативная ценности наиболее тесно коррелируют в процессе согласования интересов акторов рынка ЖКХ и, соответ-



Рис. 3. Оценка рангов важности внешних факторов поведения (социально-экономический портрет) потребителя и детерминант хозяйственной деятельности в процессе согласования интересов потребителя и хозяйствующего субъекта на рынке услуг ЖКХ по 5-балльной шкале (5 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка)*

* Согласно нашим исследованиям на рынке услуг ЖКХ в 2013-2016 гг. $N = 28$; $n = 23$; $K_k = 0,19$; $K_c = 0,87$.

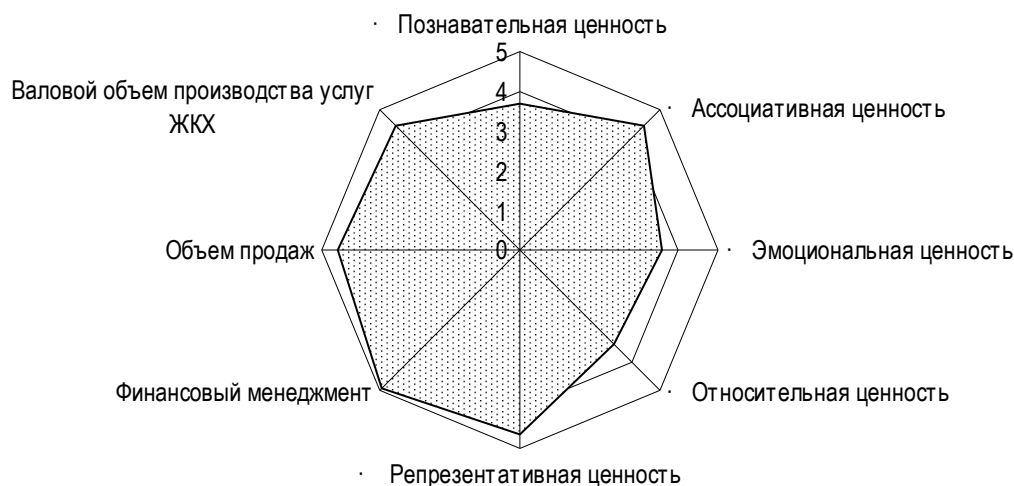


Рис. 4. Оценка рангов важности внутренних факторов поведения (психологический портрет) потребителя и детерминант хозяйственной деятельности в процессе согласования интересов потребителя и хозяйствующего субъекта на рынке услуг ЖКХ по 5-балльной шкале (5 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка)*

* Согласно нашим исследованиям на рынке услуг ЖКХ в 2013-2016 гг. $N = 28$; $n = 23$; $K_k = 0,19$; $K_c = 0,87$.

Таблица 4

Эффективность сценариев УР ООО “УК ЖКХ Октябрьского района” за 2013-2015 гг., рассчитанная по базовым моделям с учетом факторов поведения потребителей услуг ЖКХ*

Наименование сценария	Основное содержание сценария	Ожидаемые результаты	
		Экономический эффект	Социальный эффект
1. Активный	Учет, анализ и прогнозирование внешних и внутренних факторов потребительского поведения	Деятельность прибыльна (100-110% плана)	Высокий
2. Нейтральный	Анализ внешних факторов потребительского поведения	Деятельность на уровне рентабельности (99-101% плана)	Отсутствует
3. Пассивный	Отсутствие анализа потребительского поведения	Деятельность убыточна (менее 100%)	Негативный эффект

* Подробнее о базовых моделях см.: Глуценко В.В., Глуценко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный : Крылья, 1997.

ственно, влияют на принятие УР хозяйствующих субъектов. Полученные результаты согласуются с данными более ранних исследований¹⁷ и результатами других ученых и практиков¹⁸.

Тем самым, для принятия успешного УР в ходе стратегического планирования деятельности в конкретной организации - УК или ТСЖ, управляющей МКД, необходимо разработать план - схему принимаемых УР (см. рис. 1), направленную на согласование интересов потребителей услуг ЖКХ.

В связи с вышеизложенным нами был последовательно произведен расчет финансовых показателей деятельности ООО “УК ЖКХ Октябрьского района” по трем вариантам сценариев УР, базирующихся на учете поведения потребителей услуг ЖКХ за 2013-2015 гг., что позволило сопоставить эффективность данных сценариев (табл. 4). Из табл. 4 следует, что использование в процессе принятия УР так называемой активной стратегии, т.е. основанной на изучении потребностей клиентов и на согласовании интересов УК и консументов, позволяет получать высокий социальный эффект и высокую доходность управляющей компании.

4. Выводы

1. Рассмотрены некоторые теоретико-методологические аспекты принятия управленческих решений в сфере ЖКХ. Показано, что на текущий момент в России происходят институциональная реструктуризация и смена управленческой парадигмы в ЖКХ. Реформа ЖКХ в России сопряжена с существенными

материальными и финансовыми потерями, что приводит к неудовлетворенности потребителей услугами ЖКХ и к снижению эффективности управленческих и маркетинговых решений в отрасли. Анализ доступной нам литературы демонстрирует, что научная школа в области принятия отраслевых управленческих решений в нашей стране еще только формируется.

2. Выполнены кабинетное и полевое исследования по заявленной в статье проблематике. В частности, применена модель принятия управленческих решений на рынке услуг ЖКХ на базе выявленных факторов потребительского поведения (авторская интерпретация разработки Е.А. Тихомирова). Проведен экспертный опрос для обозначения факторов, обуславливающих поведение потребителя. Определена эффективность сценариев управленческих решений на основе ключевых моделей расчета финансовых показателей деятельности ООО “УК ЖКХ Октябрьского района” с учетом факторов поведения потребителей услуг ЖКХ.

3. Для проверки правильности рассматриваемых факторов потребительского поведения нами было реализовано априорное ранжирование этих факторов по тесноте их влияния на принятие УР хозяйствующих субъектов. В итоге были отобраны и ранжированы 14 факторов потребительского поведения, составляющих социально-экономический портрет потребителя (8 факторов) и психологический портрет потребителя (6 факторов). В результате экспертного опроса уста-

новлено, что эффективная хозяйственная деятельность УК обусловлена тремя индикаторами: финансовым менеджментом, объемом продаж и валовым объемом оказываемых населению услуг ЖКХ.

Выявлено, что наиболее тесно коррелируют в процессе согласования интересов акторов рынка ЖКХ и, соответственно, влияют на принятие УР хозяйствующих субъектов следующие индикаторы:

- ♦ материальное положение, социальный статус и возраст (социально-экономический портрет потребителя);

- ♦ функциональная, ассоциативная и репрезентативная ценности (психологический портрет потребителя).

4. Полученные результаты позволяют рекомендовать в качестве ключевых направлений совершенствования процесса принятия управленческих решений ООО “УК ЖКХ Октябрьского района” при работе с потребителями такие виды деятельности, как:

- ♦ активизация маркетинговых исследований за счет изучения поведения потребителей услуг ЖКХ на регулярной основе;

- ♦ дальнейшее проведение обучающих занятий, консультаций и разъяснений, активизация личных контактов руководителя управляющей компании с населением;

- ♦ повышение качественного уровня персонала, преобразование системы отбора и обучения сотрудников;

- ♦ увеличение ассортимента предлагаемых услуг ЖКХ при неизменном уровне качества обслуживания;

- ♦ внедрение инноваций, индустриализация сервиса, его информатизация, основанная на улучшении технического оснащения, стандартизация процесса предоставления услуг ЖКХ;

- ♦ повышение эффективности обслуживания УК;

- ♦ побуждение потребителей к самообслуживанию; и др.

5. Наше исследование не закончено, не претендует на исчерпывающую полноту суждений и будет продолжено в самом ближайшем будущем.

¹ См.: О мерах по повышению качества предоставления жилищно-коммунальных услуг : доклад

Рабочей группы Государственного совета Российской Федерации. М., 2013. URL: <http://gkhrazvitie.ru>; *Руткаускас Т.К.* Формирование и развитие рыночных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве: теория, методология и практика. Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2006; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <http://www.gks.ru>.

² См.: *Lovelock Chr., Wirtz J., Chew P.* Essentials of Services Marketing. Singapore : Prentice Hall, 2009; *Shermerborn J.R.-Jr.* Management for Productivity. 4-th ed. New York : John Willey & Sons, Inc., 1992; *Schiffman L.G., Kanuck L.L.* Consumer Behavior. 4-th ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1991; *Kania N., Gruber Th.* Understanding satisfying service encounters in retail banking - a dyadic perspective // *Int. J. of Services, Economics and Management*. 2013. Vol. 5. № 3. P. 222-255; и др.

³ *Тухомиров Е.А.* Факторы потребительского поведения и их влияние на принятие управленческих решений в различных сегментах рынка мебели : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2012.

⁴ Более подробно о системе ценностей, обуславливающей независимый потребительский выбор на рынке услуг ЖКХ см.: *Астратова Г.В., Баженова Е.В.* Комплексный портрет потребителя услуг ЖКХ мегаполиса (на примере г. Екатеринбурга) // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2014. № 5. С. 395-399.

⁵ *Глуценко В.В., Глуценко И.И.* Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный : Крылья, 1997.

⁶ *Харасова А.С.* Совершенствование механизма принятия управленческих решений в крупном предпринимательстве : дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2015. С. 14.

⁷ См.: *Добросоцкая О.В.* Разработка и принятие управленческих решений: теоретико-методологические основы и процессная организация : дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2008; *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : МАУП, 2004; *Харасова А.С.* Указ. соч.; *Lambin J.J.* Strategic marketing. A Euro approach / ed. E.J. De Bono. London : McGraw-Hill Book Co., 1993; *Monahan G.E.* Management Decision Making: Spreadsheet modeling, analysis, and application. 10-th ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2014; *Turpin S.M., Marais M.A.* Decision-making: Theory and practice // *ORION*. 2004. Vol. 20 (2). P. 143-160; *Ward J., Peppard J.* Strategic Planning for Information System. Wiley, 2002; и др.

- ⁸ *Астратова Г.В., Баженова Е.В.* Указ. соч.
- ⁹ *Тихомиров Е.А.* Указ. соч.
- ¹⁰ Там же.
- ¹¹ Более подробно о методике и результатах исследования факторов потребительского поведения см.: *Астратова Г.В., Баженова Е.В.* Указ. соч.
- ¹² *Тихомиров Е.А.* Указ. соч. С. 13-14.
- ¹³ Более подробно о социально-экономическом и психологическом портрете потребителя см.: *Астратова Г.В., Баженова Е.В.* Указ. соч.
- ¹⁴ Там же.
- ¹⁵ *Тихомиров Е.А.* Указ. соч. С. 16-20.
- ¹⁶ Там же.
- ¹⁷ *Астратова Г.В., Баженова Е.В.* Указ. соч.
- ¹⁸ См.: *Алексеев И.А.* Оценка факторов потребительского поведения на рынке малых архитектурных форм и их использование в процессе оптимизации производственных программ : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008; *Кальмучин Г.В.* Методическое обеспечение исследования поведения потребителя продовольственных товаров, реализуемых в крупных торговых центрах : дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2007; *Нифонтов В.С.* Социальное прогнозирование потребительского поведения населения в административном районе крупного российского города : дис. ... канд. социол. наук. Екатеринбург, 2005; *Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У.* Поведение потребителей. СПб. : Питер Ком, 1999; *Hawkins Del I., Coney K.A., Best R.Jr.* Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy. 5-th ed. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1992; и др.

Поступила в редакцию 15.07.2016 г.