

## ЭКОНОМИКА

*Панкратов Александр Владимирович*

магистрант

*Спиридонова Розалия Филипповна*

старший преподаватель

Финансово-экономический институт

ФГАОУ ВПО «Северо-Восточный федеральный

университет им. М.К. Аммосова»

г. Якутск, Республика Саха(Якутия)

### **АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ В СФЕРЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ ВОДЫ НА ПРИМЕРЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ВОДОКАНАЛ» (ГОРОД ЯКУТСК, РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ))**

*Аннотация:* статья посвящена вопросу экономических возможностей организации АО «Водоканал» как крупного предприятия по оказанию услуг населению в сфере потребления воды, анализу сильных и слабых сторон АО «Водоканал», анализу стратегии развития АО «Водоканал», оценке эффективности действующей стратегии, и анализу различных факторов среды для АО «Водоканал».

*Ключевые слова:* стратегический потенциал, SWOT-анализ, оценка комплексного показателя потенциала, анализ выбора стратегии, оценка делового климата.

Государственное унитарное предприятие «Водоканал» г. Якутска основано в 1941 году. 29.09.39 года было принято Постановление ОК ВКП (б) о строительстве горводопровода в г. Якутске по обеспечению города хозяйственной питьевой водой, а также для противопожарных нужд. В отличие от «Водоканалов» других городов работа в условиях Крайнего Севера более сложна и трудоемка.

АО «Водоканал» осуществляет водоотведение, реализацию потребителям услуг водопровода и канализации, очистку сточных вод, установку и эксплуатацию узлов учета потребляемой воды и сбрасываемых сточных вод, учет потребляемой населением и организациями воды и сточных вод.

Как таковая миссия на предприятии не сформирована, что может помешать стратегическому развитию компании и позиционированию на рынке.

Для определения внутреннего потенциала АО «Водоканал» проведем оценку его внутренней среды по 5 балльной шкале, где

«5» – состояние очень хорошее, полностью удовлетворяющее модели достижения инновационной цели, сильная сторона инновационного потенциала.

«4» – состояние хорошее, в основном удовлетворяющее модели достижения инновационной цели, не требует изменений, сильная сторона потенциала.

«3» – среднее состояние, требует некоторых изменений, чтобы довести до требования достижения инновационной цели.

«2» – плохое состояние, требует серьезных изменений, слабая сторона инновационного потенциала.

«1» – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований, слабая сторона потенциала.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным блокам (таблица 1): продуктовый блок; функциональный блок; ресурсный блок; организационный блок; управленческий блок. Одновременно кроме количественной оценки мы получаем структуру сильных и слабых сторон организации

Таблица 1

Анализ сильных и слабых сторон АО «Водоканал» [1, с. 131]

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны			Слабые стороны	
	5	4	3	2	1
Продуктовый блок	4,0				
водоподача и водосток	+				
фильтры и водоочистка	+				

ремонт и сервис		+			
дефектовка систем водоочистки		+			
модернизация и обслуживание			+		
прочее			+		
Функциональный блок	3,0				
Производство услуг (основное и вспомогательное)			+		
Маркетинг и сбыт				+	
Сервисные работы		+			
Ресурсный блок	2,9				
Материально-технические ресурсы	3,3				
Площади, рабочие места		+			
Связь, транспорт			+		
Оборудование, инструменты			+		
Трудовые ресурсы	3,7				
Состав и комплектность руководителей		+			
Состав и квалификация специалистов		+			
Состав и квалификация рабочих			+		
Информационные ресурсы	2,0				
Научно-техническая информация, патенты				+	
Система собственных исследований				+	
Финансовые ресурсы	2,5				
Возможность инвестирования собственных средств				+	
Обеспеченность оборотными средствами			+		
Организационный блок	3,5				
Организационная структура	+				
Качество организационных связей			+		
Разделение прав, обязанностей и ответственности по звеньям		+			
Технология процессов по всем функциям и проектам			+		
Прогрессивность используемых технологий и методов				+	
Уровень автоматизации и информатизации			+		
Организационная культура		+			
Мотивированность персонала		+			
Управленческий блок	3,0				

Общее и функциональное управление			+		
Проектное управление				+	
Система управления			+		
Стиль управления		+			
Итоговая оценка внутреннего потенциала	3,1				

Проанализировав состояние внутреннего потенциала организации можно прийти к выводу, что в целом состояние внутренней среды АО «Водоканал» находится на среднем уровне, максимальную оценку имеет продуктовый портфель организации, являющийся сильной стороной, минимальную – ресурсы, используемые ею.

Особое опасение вызывает низкая оценка финансовых и информационных ресурсов, являющихся основными слабыми сторонами организации. Недостаток ресурсов вызван общим кризисом предприятия, и требует немедленного решения данной проблемы, так как при отсутствии ресурсов невозможно проводить эффективную деятельность и вести стратегическое развитие организации.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа АО «Водоканал» [1, с. 214; 12]

		Факторы внешней среды	
		Возможности Расширение рынка Использование современных технологий	Угрозы Высокая рыночная конкуренция Нестабильное финансовое положение клиентов.
Факторы внутренней среды предприятия	Сильные стороны: Широта и качество ассортимента Качественная организация процессов	<b>СиВ</b> 1. Рост числа постоянных клиентов за счет оказания квалифицированных услуг с наивысшим качеством и расширения с.ервисных услуг 2. Привлечение новых клиентов при распространении достоверной информации о качестве «из первых рук» от непосредственных потребителей	<b>СиУ</b> 4. Удержание клиентов за счет дополнительных сервисов 5. Создание конкурентных преимуществ за счет высокого качества сервиса 6. Контроль и рационализация расходов

		3. Заключение новых договоров за счет высокой организации процессов и расширения предложения	
	Слабые стороны Отсутствие маркетинговых исследований Опережающий рост затрат над выручкой	СлВ 7. Изучение имеющихся и проведение собственных исследований рынка 8. Разработка качественной маркетинговой политики 9. Постоянные финансовые потоки при выходе на новые рынки	СлУ 10. Изучение опыта конкурентов по минимизации издержек 11. Мониторинг конкурентной среды для принятия адекватных управленческих решений 12. Оптимизация расходов и максимизация выручки

Механизмы разработки и внедрения инноваций: поиск инновационных решений, их разработку и внедрение. Механизмы поиска включают генерирование идей, модификацию имеющихся решений, использования известного опыта. Для успешной работы данных механизмов необходимо изучить эффективность имеющихся ресурсов предприятия, его инновационного потенциала. Под инновационным потенциалом понимается способность рассматриваемого объекта реального сектора обеспечить достаточную степень обновления факторов производства, их комбинаций в технологическом процессе выпускаемого продукта, организационно-управленческих структур и корпоративной культуры [механизмы].

По результатам анализа, состояние инновационного потенциала АО «Водоканал» находится на среднем уровне, максимальную оценку имеет продуктовый портфель организации, являющийся сильной стороной, минимальную – ресурсы, используемые ею. Особое опасение вызывает низкая оценка финансовых и информационных ресурсов, являющихся основными слабыми сторонами организации. Недостаток ресурсов вызван общим кризисом предприятия, и требует немедленного решения данной проблемы, так как при отсутствии ресурсов невозможно проводить эффективную инновационную политику.

Механизмы стимулирования и мотивации инноваций из внешней среды. Сгруппировав компоненты микро- и макросреды в единую таблицу и оценив

каждый по 5-балльной шкале можно проанализировать состояние инновационного климата организации, сосредоточить внимание на потенциальных угрозах и возможностях фирмы.

Рассматривая климат внешней среды и анализируя влияние его компонентов на дальнейшее развитие организации и реализацию ее инновационного потенциала можно выделить несколько основных возможностей, характеризующих состояние соответствующего рынка (табл. 3).

Таблица 3

Оценка делового климата АО «Водоканал» [7, с. 12]

Оцениваемые компоненты	Уровень состояния			
	угрозы		возможности	
Оценка микроклимата	4,2			
Уровень конкуренции			+	
Отношения с потребителями и партнерами	+			
Возможность получения инвестиций	+			
Состояние рынка труда			+	
Сырьевые, топливные, энергетические ресурсы	+			
Рынок образовательных услуг		+		
Оценка макроклимата	3,8			
Политико-правовая среда			+	
Оценка социальной ситуации		+		
Рынок технологий и научно-технологической информации		+		
Финансово-экономическая сфера		+		
Природно-географическая и экологическая ситуация		+		
Итоговая оценка делового климата	4			

*Рассчитано автором по материалам компании и вторичных исследований рынка методом экспертных оценок. Экспертами выступали сотрудники компании.*

Оценка внешней конкурентной среды АО «Водоканал», подразделяемая на два поля: возможностей и угроз, в более наглядной форме представлена в табл. 4.

На данном этапе вводятся критерии, по которым будут составляться списки с характеристиками среды.

Таблица 4

## Оценка внешней среды АО «Водоканал» [7, с. 8]

Факторы среды	Возможности	Угрозы
Конкуренты	Повышение качества предоставляемых товаров и услуг, получение госзаказа	Потеря госзаказа
Покупатели	Постоянное расширение числа потребителей	Снижение количества покупателей, потеря госзаказа
Поставщики	Заключение постоянных договоров	Повышение цен и снижение качества поставляемых товаров
Соперничество между существующими конкурентами	Пересмотр своих стратегий и выбор той, которую трудно скопировать	Снижение прибыли в связи с затратами на рекламу и совершенствованием товаров
Появления товаров и услуг-заменителей	Поиск новых сегментов рынка	Появление «потолка цен»

*Сформулировано автором по материалам годового отчета компании за 2013 год и вторичных исследований рынка.*

Необходимо ранжирование привлекательности имеющихся возможностей, обусловленных открывающимися возможностями отрасли. Перечень всех факторов анализируется с учетом вероятностной степени их появления, а также перспективной силы их влияния на предприятие (табл. 5). После проведенной процедуры каждая характеристика критерия получает персональную оценку с учетом занимаемой в матрице позиции (например, ВС, НС). Анализ потенциальных преимуществ относительно возможностей внешней среды показал, что конкурентные преимущества, попавшие на поля ВС, ВУ и СС имеют большое значение для предприятия.

Таблица 5

Матрица потенциальных преимуществ относительно возможностей  
внешней среды АО «Водоканал» [7, с. 8]

Вероятность использования	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ВС Повышение качества предоставляемых товаров и услуг	ВУ Наличие постоянных и крупных клиентов и госзаказа	ВМ
Средняя	СС Удержание высокого уровня спроса на свои товары и услуги	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ Снижение затрат, связанных с поиском поставщиков

*Составлено автором по материалам годового отчета компании и таблицы 4.*

Все эти преимущества должны быть обязательно использованы в дальнейшей разработке инновационной стратегии. Преимущества, попавшие на поля СМ, НУ, и НМ, практически не заслуживают внимания со стороны организации. В данном случае – это отсутствие затрат, связанных с поиском поставщика. Использовать преимущества, попавшиеся на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Далее необходимо определение наиболее серьезных факторов, угрожающих позиции предприятия со стороны внешней среды (табл. 6).

Таблица 6

Матрица потенциальных преимуществ относительно угроз  
внешней среды АО «Водоканал» [3; 4, с. 129; 7, с. 6]

Вероятность появления	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР Потеря госзаказа	ВК Снижение прибыли в связи с затратами на	ВТ	ВЛ Повышение цен и снижение качества

		рекламу и совершенствованием товаров		поставляемых нам товаров
Средняя	СР Снижение количества покупателей, потеря госзаказа	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ Появление «потолка цен»	НЛ

*Составлено автором по материалам годового отчета за 2013 г. АО «Водоканал» и таблицы 5.*

Анализ угроз внешней среды показал, что наибольшую опасность для АО «Водоканал» представляют угрозы, попавшие на поля ВР, СР и ВК. В данном случае, – это приверженность клиентов к торговой марке конкурента, снижение количества посетителей и снижение прибыли в связи с затратами на рекламу и совершенствованием товаров. Эти угрозы требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Угрозы появления «потолка цен», повышения цен и снижение качества поставляемых нам товаров не должны выпадать из поля зрения руководства. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Проведение качественного исследования конкурентных преимуществ помогло ранжировать выявленные потенциальные преимущества для определения наиболее сильных и их использование при создании инновационной стратегии. Для более конкретной информации необходимо количественно оценить полученные данные. В связи с этим мы прибегнем к следующим методам количественного анализа окружающей среды предприятия.

Для обобщения результатов анализа стратегических факторов внешней среды используется специальная форма «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (в английской транскрипции EFAS-форма) (табл. 7). С помощью

этой формы можно провести анализ готовности организации реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом их будущей значимости.

Таблица 7

Анализ внешних стратегических факторов АО «Водоканал» [3; 4; 7]

Внешние стратегические факторы	Весовой коэф.	Экспертная оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Выход на дополнительные группы потребителей, проникновение на новые рынки или их сегменты;	0,01	4	0,04
Заключение постоянных договоров;	0,02	3	0,06
Экономический подъём и рост доходов населения;	0,3	3	0,9
	0,3	3	0,75
Угрозы			
Снижение прибыли из-за роста расходов;	0,25	4	1
Значительное повышение цен;	0,12	4	0,48
Возможность отказа/отсутствия возможности клиентов пользоваться продукцией/услугами			
Суммарная оценка	1,00		3,23

*Составлено автором по материалам годового отчета компании за 2013 г. и методом экспертных оценок.*

По данным проведенного анализа внешней среды, можно говорить о благоприятном воздействии внешних факторов на предприятие, однако руководству компании стоит задуматься над реализацией выбранной стратегии. В данном случае оценка 3,23 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Стратегическая позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. потенциала и делового климата. Количественная оценка стратегической позиции предприятия находится по формуле:

$$И_{поз} = \frac{1}{2}(И_{п} + И_{к}) \quad (1)$$

Где –  $И_{п}$  – индекс потенциала,

$И_{к}$  – индекс климата.

Получаем, что  $I_{\text{поз}} = 3,55$ , что является средней оценкой.

Теперь необходимо провести оценку общей эффективности стратегии ОАО «Водоканал-Якутск», который можно определить по формуле:

$$KCP = \frac{I_F - I_K * \frac{S_F * C_F}{I_O - I_R * S_O * C_O}}{I_O - I_R * S_O * C_O} \quad (2)$$

где КСП – конкурентоспособность текущей стратегии предприятия;

$I_f, I_k, I_o$  – фактический, критический и оптимальный уровни капиталовложений

$S_f, S_o$  – фактический и максимально возможный потенциал предприятия

$C_f, C_o$  – оценки действующей и оптимальной стратегии предприятия

Для этого необходимо выявить:

Фактический уровень капиталовложений в организации находится на оптимальном уровне (фактический объем капиталовложений обеспечивает оптимальное их использование), поэтому отношение капиталовложений в формуле равно 1. Для оценки эффективности действующей стратегии используется таблица 8.

Таблица 8

### Оценка эффективности действующей инновационной стратегии

АО «Водоканал» [6, с. 251]

Факторы успеха	Оценка стратегии предприятия, баллы		Относительный уровень стратегии $S_f/S_o$
	действующая $S_f$	Оптимальная $S_o$	
Политика роста	4	3	1,33
Рыночная дифференциация	2	4	0,5
Продуктовая дифференциация	3	3	1
Итого (среднее арифметическое)			0,94

Оценка комплексного показателя потенциала предприятия так же проводится в баллах по группам факторов (таблица 9). Итоговый балл вычисляется таким же образом, как и при оценке будущей эффективности действующей стратегии.

Таблица 9

Оценка комплексного показателя потенциала АО «Водоканал» [1, с. 87]

Факторы успеха	Оценка потенциала предприятия, баллы		Относительный уровень стратегии $C_f/C_o$
	действующая $C_f$ ,	Оптимальная $C_o$	
Общее управление	2	4	0,50
Финансовое управление	3	5	0,60
Маркетинг	2	3	0,66
Производство услуг	3	3	1,00
Инновации	2	4	0,50
Итого (среднее арифметическое)			0,79

Таким образом, получаем:

$$\frac{I_F - I_K}{I_o - I_R} = 1; \quad \frac{S_F}{S_o} = 0,94 \quad \frac{C_F}{C_o} = 0,79$$

Если подставить полученные цифры в исходную формулу, то получим:

$$КСП = 1 * 0,94 * 0,79 = 0,61$$

Эффективность актуальной инновационной стратегии предприятия весьма невелика, предприятие находится чуть выше среднего уровня привлекательности на рынке. Следует разработать программу повышения конкурентоспособности стратегии предприятия, а именно разработать новую инновационную стратегию АО «Водоканал».

Рассмотрев возможности конкурентного поведения АО «Водоканал» на рынке, предлагается придерживаться стратегии дифференциации, которая позволит повысить конкурентоспособность предприятия за счет расширения рынок услуг и формирования положительного имиджа для привлечения крупных платежеспособных клиентов.

### **Список литературы**

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 431 с.
2. Комаров Г.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Под ред. А.Г. Комарова, А.Р. Кудашева. – М.; Уфа: Изд-во Уфимского филиала МГГУ им. М.А. Шолохова, 2009. – 254 с.

3. Стратегическое планирование: простые инструменты решения сложных задач [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/bibliot/decision/decision05.shtm>
4. Сущность и функция стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.barmashovks.ru/page104/page191/index.html>
5. Уткин Э.А. Бизнес-план компании. – М.: ЭКМОС, 2009. – 512 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
7. Фурта С.Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Инициативы 21 века. – 2010. – №1.
8. Положения о структурных подразделениях АО «Водоканал».
9. Должностные обязанности работников АО «Водоканал».
10. Внутренний трудовой распорядок АО «Водоканал».
11. Внутренний регламент деятельности АО «Водоканал».
12. Годовой отчет компании АО «Водоканал».
13. Бухгалтерская отчетность компании АО «Водоканал».
14. Официальный сайт компании АО «Водоканал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vodokanal.yal.ru/>