

УДК 339.13

***ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕГМЕНТЕ ПЕРЕРАБОТКИ МУСОРА***

***Азарова С.П.***

*к.э.н., доцент,*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,*

*Москва, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается государственное унитарное предприятие ГУП «Экотехпром», как субъект маркетинга в контексте перехода к рыночным методам хозяйствования в сфере услуг по вывозу и утилизации мусора. Автор проводит оценку ситуации, начиная с отраслевой специфики сферы деятельности предприятия, затем анализирует экономические показатели, исследует тенденции отрасли переработки мусора в мире. С помощью SWOT-анализа автор составляет матрицу сильных и слабых сторон предприятия, оценивает ресурсы и возможности ГУП «Экотехпром» для позитивных изменений, дает рекомендации по формированию стратегических целей и тактических мероприятий. В заключение автор приводит доводы о недопустимости негативных социальных последствий ситуаций, аналогичных рассмотренной, предлагая использовать потенциал профессорско-преподавательского состава работников вуза для решения подобных кейсов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, рыночная ситуация, маркетинговая деятельность, тендерные поставки, социальные последствия, SWOT-анализ.

***ENSURING SOCIETY RESPONSIBILITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF  
STATE UNITARY ENTERPRISE IN THE SEGMENT OF RECYCLING***

***Azarova S.P.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

### **Annotation**

The article considers the state unitary enterprise of GUP «Ecotekhprom» as a subject of marketing in the context of transition to market methods of management in the sphere of garbage collection and disposal services. The author conducts an assessment of the situation, starting with the sector specific nature of the company's activities, then analyzes the economic indicators, examines the trends in the garbage industry in the world. With the help of SWOT-analysis, the author makes a matrix of strengths and weaknesses of the enterprise, assesses the resources and opportunities of GUP «Ecotekhprom» for positive changes, gives recommendations on the formation of strategic goals and tactical measures. In conclusion, the author argues about the inadmissibility of negative social consequences of situations similar to those considered, suggesting the use of the potential of the teaching staff of the university to solve similar cases.

**Key words:** competitiveness, market situation, marketing activities, tender deliveries, social consequences, SWOT-analysis.

Маркетинг в тесном взаимодействии с другими научными направлениями должен выявлять потребности субъектов рыночных отношений, давать оценку ситуации на рынке и анализ тенденций его развития, обеспечивая продвижение товаров и услуг до конечного потребителя и реализацию товаров и услуг. Государство, как субъект маркетинга на рынке, выполняет специфическую роль регулирования всех процессов взаимодействия и содействия эффективному достижению баланса интересов с минимальными затратами общества [4]. Однако на практике баланс интересов сторон труднодостижим, что будет рассмотрено на примере рыночной ситуации, сложившейся в практике ГУП «Экотехпром».

ГУП «Экотехпром» было создано согласно Постановлению Правительства Москвы № 604 от 29 июня 1993 года для осуществления

полного комплекса работ по санитарной очистке г. Москвы от твердых бытовых отходов, крупногабаритного мусора, биологических и медицинских отходов. Основной целью ГУП «Экотехпром» является доступное оказание услуг по утилизации отходов, направленное на удовлетворение потребности юридических и физических лиц, как конечных потребителей услуг [7]. Реализация данной цели посредством производственных мощностей ГУП «Экотехпром» позволяет привлечь большее количество потребителей услуг, что важно в связи с прогнозируемым экспертами дальнейшим ростом физического объема мусора [5]. Однако в 2015 году предприятие столкнулось с целым рядом факторов, которые осложнили его деятельность. Объем вывоза твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора ГУП «Экотехпром» снизился на 75%. Снижение объемов произошло вследствие проводимого в городе эксперимента в сфере обращения отходов [1, 6]. Последствием этого стала неполная загруженность санитарных объектов предприятия (простой 70% мощностей), снижение уровня заработной платы и сокращение работников предприятия, уменьшение затрат на социальные программы. ГУП «Экотехпром» потерял свою долю рынка, т.к. не смог приспособиться к изменившимся условиям получения заказов на сбор и переработку ТБО (конкурс), в то время как самые крупные контракты выиграла его конкуренты: ООО «Хартия», ООО «МСК-НТ», ООО «Эколайн», ООО «МКМ-логистика».

В данной работе проведем анализ ситуации, рассмотрев последовательно специфику сферы деятельности предприятия, экономические показатели, тенденции отрасли, а также ресурсы и возможности ГУП «Экотехпром» для изменений.

Как указано выше, основными направлениями деятельности предприятия являются вывоз мусора с территорий Москвы и Московской области, полный цикл переработки твердых бытовых отходов, информационные и консультативные услуги в сфере обращения с отходами [7]. Более двадцати лет ГУП «Экотехпром» оказывает услуги по санитарной очистке города на высоком профессиональном уровне. Предприятие заслужило доверие и

авторитет, как среди жителей города, так и среди профессиональных участников рынка коммунальных услуг. Заказчиками предприятия являются Дирекции Единого Заказчика (ДЕЗы), Управляющие компании, школы, детские сады, учреждения здравоохранения, предприятия и организации города Москвы и Московской области [7]. Предприятие устанавливает цены и тарифы на все виды услуг в соответствии с нормативными актами Российской Федерации [2].

Достоинством ГУП «Экотехпром» является полный цикл переработки твердых бытовых отходов, начиная от сбора ТБО, КГМ, биологических и медицинских отходов и заканчивая их экологически безопасной транспортировкой и утилизацией. Завод принимал участие в уничтожении продукции, зараженной сибирской язвой, птичьим гриппом, свиной чумой. Начиная с 2004 г. в течение 12 лет совместно с кафедрой «Техники и технологии переработки отходов» Московского государственного университета инженерной экологии предприятие разрабатывало и внедряло на подведомственных полигонах новые технологии, связанные с гидроизоляцией полигонов, слоевого захоронения отходов, сбора биогаза, брикетирования отходов и их захоронения в тюках и ряд других.

Разберем экономические показатели, которые характеризуют ситуацию ГУП «Экотехпром». Табл. 1 дает представление о структуре доходов ГУП «Экотехпром», показывает перераспределение долей между сегментами услуг в связи с окончанием сроков договоров и отсутствием новых.

Таблица 1 – Структура доходов ГУП «Экотехпром» 2014-2016 гг., %

Направление	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Сжигание ТБО	30,00	32,50	42,40
Прием ТБО на СПМ	27,30	26,20	15,70
Прямой вывоз (захоронение)	23,30	20,40	13,70
Вывоз ТБО и КГМ в т.ч. ДЭЗ	17,30	17,50	20,20
Временная эксплуатация полигонов ТБО «Саларьево» и «Хметьево»	0,00	0,00	5,20
Прочие	2,10	2,60	2,80
Итого:	100,00	100,00	100,00

Структура издержек ГУП «Экотехпром» (табл. 2) характеризуется как устоявшаяся, около 50% расходов составляет оплата труда работников.

Таблица 2 – Структура издержек ГУП «Экотехпром» 2014-2016 гг., %

Направление	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Заработная плата с отчислениями	46,1	46,8	45,21
Материалы	13,7	7,8	7,15
Топливо, ГСМ	12,2	13,3	11,24
Ремонт и техобслуживание	3,2	3,4	1,78
Амортизация	12,1	12,7	10,89
Прочие расходы	12,7	16	23,73
Итого	100	100	100

Анализ трудовых ресурсов предприятия приведен в табл. 3. По данным табл. 3 можем сделать вывод о том, что ГУП «Экотехпром» смогло уменьшить свои расходы, проведя сокращение работников в 2015 году, сократив численность работающих на 730 человек.

Таблица 3 – Анализ состава кадров ГУП «Экотехпром» 2014-2016 гг.

Показатель	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Численность работающих, всего чел.	2434	2396	1666
Категории работающих, чел			
Руководители	248	261	193
Специалисты	290	259	189
Рабочие квалифицированные	1528	1531	1017
Рабочие неквалифицированные	387	383	267
Итого	2453	2434	1666
Текучесть кадров, %			
Текучесть	16,2	19,0	54,0

Отметим, что качество трудовых ресурсов ГУП «Экотехпром» высокое, поскольку инженерно-технический персонал обладает достаточной квалификацией по эксплуатации уникального оборудования, которым оснащены подразделения ГУП «Экотехпром».

Социальная ответственность ГУП «Экотехпром» определяется его сферой деятельности. Так, в 2010 году ГУП «Экотехпром» был назначен единственным исполнителем работ по уничтожению контрафакта в связи с закрытием Черкизовского рынка. В 2010 - 2011 годах силами предприятия было вывезено и уничтожено около 17 тыс. т. товаров и отходов с рынка, представляющих опасность для жизни и здоровья людей [7]. В настоящее время вопросам переработки мусора и вторичного использования сырья в мире уделяется

серьезное внимание [5, 7]. Ежегодный объем собранных отходов в ЕС оценивается в более чем 306 млн. т., в среднем 530 кг на душу населения в год. Многие страны все еще используют захоронение мусора на полигонах, как способ управления отходами, однако страны ЕС сосредоточены на глубокой переработке отходов. В Швейцарии, Германии, Нидерландах, Швеции, Бельгии и Норвегии преобладают методы повторного возврата сырья или энергии. В целом производство энергии от сжигания муниципальных отходов в ЕС в период 2003-2013 гг. возросло более чем в два раза, достигнув в 2013 г. 16,4 тыс. т. нефтяного эквивалента. Растет также и уровень ресайклинга (recycling), – утилизации, обработки и использования мусора для производства нового товара. Самый высокий уровень утилизации мусора домохозяйств зафиксирован в Германии (64%), Австрии (59%), Бельгии (57%), Нидерландах (51%), Швейцарии (50%). По оценкам экспертов, в 2015 г. доходы от ресайклинга в ЕС составили 33,5 млрд. евро, что на 8% превысило показатель 2014 г. Путем превращения отходов в ценное сырье и материалы, ресайклинг позволяет экономить на природных ресурсах, создавать новые рабочие места и воспроизводить конкурентоспособное производство.

Другим направлением социальной ответственности является участие работы ГУП «Экотехпром» в целевой программе Московского Правительства «Рабочие кадры». Предприятие взаимодействует с колледжами для привлечения молодых специалистов на работу в ГУП «Экотехпром»: предоставляет рабочие места для прохождения производственной практики, выплачивает дополнительные стипендии учащимся, сохраняет ежегодно 300 рабочих мест для временной занятости учащейся молодежи. Аналогичная работа ведется с высшими учебными заведениями: МИСиС, РГСУ, РГУТиС, РАНХиГС и другими. На основе проведенного выше анализа можно сделать вывод о высоком техническом уровне, профессионализме, а также социальной ответственности предприятия.

Принимая решение о переводе городского хозяйства на новые условия хозяйствования, Правительство Москвы также ориентировалось на социальные

цели. Эксперты прогнозировали, что полигонные мощности Москвы полностью исчерпают себя к 2017 г., что могло вызвать рост цены на утилизацию ТБО и КГМ с 252 руб./т. до 722 руб./т. Это привело бы к значительному росту платежей населения за услугу вывоза мусора – до 12% от общего платежа. Чтобы не допустить скачка платежей за ЖКУ, бюджету пришлось бы дополнительно изыскивать не менее 3,8 млрд. руб. в год [5]. В целях экономии бюджета Правительство Москвы приняло решение о размещении через государственный заказ единой услуги по сбору, вывозу и утилизации ТБО и КГХ с обязательствами предприятия, получившего заказ, самостоятельно развивать мощности по утилизации отходов и поэтапного увеличения доли извлекаемого вторичного сырья [6]. Размещение госзаказа проводилось по результатам цены, полученной по результатам открытого конкурса и составившей по итогам торгов 3065 руб./т. (рис.1).



Рис. 1 – Схема получения контракта на сбор и утилизацию ТБО [41]

В девяти округах г. Москвы по результатам открытых торгов заключены Государственные контракты сроком на 15 лет на оказание комплексных услуг по обращению с отходами. Контракты заключены с организациями: ООО «МКМ-Логистика» (ЮЗАО, ЗАО), ООО «МСК-НТ» (ЮВАО, ЗелАО), ООО «Эколайн» (САО, ЦАО), ООО «Хартия» (СВАО, ВАО), ООО «Спецтранс» (СЗАО), ГУП «Экотехпром» (ЮАО). Отметим, что к 2015 году срок действия большинства договоров, заключенных ГУП «Экотехпром» закончился. Участвуя в тендерах, предприятие не смогло восполнить потери объема услуг.

Рассмотрим внутренние причины создавшейся в 2015 году в ГУП «Экотехпром» ситуации. Для этого проанализируем выполнение функций маркетинга в ГУП «Экотехпром». Прежде всего, это 1) подготовка управленческих решений по рынку на основе анализа рыночных реалий и прогнозов; 2) формирование лояльности постоянных клиентов; 3) продвижение услуг в конкурентной среде [9]. Отдельного подразделения маркетинга в структуре ГУП «Экотехпром» нет, а маркетинговые функции частично выполняет отдел продаж под руководством заместителя директора по коммерческим вопросам. Поскольку предприятие не смогло перейти на работу в новых условиях, заключаем, что функция стратегического маркетинга, а также аналитическая функция маркетинга на предприятии реализуется неудовлетворительно. В отношении продвижения услуг известно следующее:

1) Функционирует веб-сайт, на котором размещена информация о предприятии, ассортименте услуг и ценовой политике ГУП «Экотехпром».

2) Предприятие размещает рекламные и PR-публикации в специализированных журналах: «Твердые бытовые отходы», «Экология и промышленность России», «Экология промышленности».

3) ГУП «Экотехпром» регулярно принимает участие в работе тематических отраслевых мероприятий.

4) В качестве рекламного носителя предприятие использует полиграфическую продукцию.



5) ГУП «Экотехпром» фигурирует в сюжетах «Москва 24», в научно-познавательном фильме «Энергия мусора» и «Россия 24».

Перечисленные мероприятия оказались недостаточными для удержания предприятием рыночной доли в новых условиях.

Для определения конкурентных преимуществ и недостатков был проведен SWOT-анализ: определены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы; сформирована матрица (табл. 4), позволяющая ответить на ключевые вопросы дальнейшего развития предприятия.

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа для ГУП «Экотехпром»

	ВОЗМОЖНОСТИ: 1. Увеличение доли рынка 2. Создание системы мотивации сотрудников	УГРОЗЫ: 1. Ужесточение конкуренции 2. Отсутствие возможности финансирования новых проектов
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: 1. Наличие постоянного спроса 2. Клиентская база компании	1. Как воспользоваться возможностями, которые открываются, используя сильные стороны предприятия?  Развитие клиентской базы и совершенствование работы с клиентами являются ключевыми задачами профессионального роста компании. Эти участки работы следует постоянно поддерживать на высоком уровне. Задача эффективного взаимодействия с постоянными и потенциальными клиентами должна быть возложена на ключевых сотрудников компании, которые должны быть мотивированы на результат.	2. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?  Наличие постоянного спроса дает гарантию, что предыдущий опыт компании, компетентность в данной сфере и наличие постоянных клиентов помогут предприятию продолжить деятельность в сложившихся условиях с небольшими организационными изменениями, такими как: сокращение штата, з/платы, уменьшение затрат на развитие своей деятельности, на различные выставки и отраслевые конференции и т.д.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: 1. Неэффективная мотивация сотрудников компании 2. Недостаточность маркетинговых	3. Какие слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться возможностями?  Для совершенствования деятельности предприятию следует повысить уровень исследований воздействия	4. Каких угроз, увеличенных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?  Появление сильных конкурентов, которые будут предлагать те же услуги по меньшей цене и лучшего качества, а отсутствие достаточных

исследований	внешних и внутренних факторов, например конкурентов данной сферы услуг, производственно-техническую сферу и т.д. Недостаточность исследований впоследствии может привести к ошибочным действиям.	исследований не позволят предприятию оперативно менять свою стратегию и тактику. Отсутствие мотивации сотрудников на результат может привести к уходу клиентов и потери рыночной доли.
--------------	--	--

Ответы на вопросы определили круг первоочередных проблем. В качестве тактических мер предложено:

- 1) Проводить мониторинг условий тендерных поставок услуг и конкурентов.
- 2) Оперативно составлять документацию к тендеру «под заказ».
- 3) Усовершенствовать мотивацию труда сотрудников, связанных с продажей услуг и оформлением тендерной документации.
- 4) Развивать клиентскую базу и наладить адресную работу с клиентами.
- 5) Провести анализ эффективности мероприятий по продвижению услуг ГУП «Экотехпром».
- 6) Создать на предприятии подразделение маркетинга, отвечающее за реализацию всех перечисленных мер.

Предприятию также рекомендовано скорректировать стратегию в связи с изменением внешних факторов: предложено использовать стратегию ограниченного роста, которую применяют в зрелых отраслях со стабильной технологией и мощной технической базой. Для ее реализации предприятию необходимо добиваться стратегических целей:

- 1) Повысить эффективность работы по осуществлению конкурентных процедур на основе использования современных информационных технологий, в частности, для мониторинга рыночной среды и создания CRM-системы.
- 2) Удерживать лидерство в отрасли, внедряя высокоэффективные технологии по переработке мусора на основе мирового опыта, используя форму государственно-частного партнерства для привлечения инвестиций.

3) Создать всероссийский центр обучения на базе ГУП «Экотехпром», используя потенциал сотрудников, имеющих опыт научно-инновационной преподавательской деятельности.

Рекомендации были предложены руководству предприятия на рассмотрение.

Подводя итог проделанной нами работе, следует подчеркнуть противоречие между динамичностью современного рынка и консерватизмом подхода к управлению, традиционно присущему государственным унитарным предприятиям. При переходе к рыночным методам хозяйствования ГУП «Экотехпром» оказался не готов к реалиям рынка, что отразилось на потере объема услуг до 75%. Это, в свою очередь, привело к неполной загруженности санитарных объектов предприятия и повлекло за собой негативные социальные последствия – сокращение работников предприятия, снижение уровня заработной платы, сворачивание программ социальной защиты. Таким образом, регулирующая функция государства не была выполнена должным образом. Рассматривая ситуацию с позиции исследователя, отметим, что решение подобных кейсов интересно, как тема научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава работников вуза, поскольку, кроме исследовательской составляющей, обладает практической значимостью для объекта исследований и имеет измеримый экономический эффект.

#### **Библиографический список:**

1. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изменениями и дополнениями).
2. Федеральным Законом № 210 от 30 декабря 2004 года «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса».
3. Бекмурзаев, Б.Б. Макромаркетинг как инструмент государственного регулирования в промышленной сфере/ КазНУ, 2011.– №4. С.98-101.
4. Котлер Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций / Ф. Котлер, Ли Н. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб: Питер, 2008. – 384 с.

5. Агентство городских новостей Москва. Ситуация с утилизацией ТБО в Московском регионе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.mskagency.ru/> (Дата обращения 25.04.2017).
6. Официальный сайт ГУП «Экотехпром». [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://www.eco-pro.ru> (Дата обращения 29.04.2017).
7. Феоктисова О.С. О сущности маркетинга в государственном управлении / О.С. Феоктисова // Экономика. Псковский государственный университет. – 2014. – №2 С. 220-223. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <http://it.pskgu.ru> (Дата обращения 21.04.2017).