

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*А.Б. Бахмат, ассистент
кафедры «Экономика
строительства»
Белорусского национального
технического
университета*

Реформа существующей системы управления водопроводно-канализационным хозяйством (ВКХ) Республики Беларусь должна базироваться на результатах финансового, производственно-хозяйственного и стратегического анализа развития предприятий водоснабжения и водоотведения. Для выхода из затянувшегося финансово-производственного кризиса, в котором находится коммунальное водное хозяйство Беларуси, необходимо разработать долгосрочную стратегию развития как отдельного предприятия ВКХ, так и всего сектора водоснабжения и водоотведения в целом с целью повышения эффективности принятия управленческих решений от макро до микроуровня. Оценка эффективности и социально-экономических последствий реализации выбранной стратегии развития предприятий водоснабжения и водоотведения должна проводиться на основе единой системы мониторинга производственно-финансовой деятельности.

Процесс сравнения эффективности производственно-финансовой деятельности предприятия (или его подразделения) с деятельностью других предприятий (подразделений) с целью получения нового понимания ситуации и определения возможностей для ее улучшения обозначается термином «бенчмаркинг» (benchmarking). Это систематическое сравнение производственных процессов и уровней выполнения производственных операций с целью стимулирования усовершенствования производственно-финансовой деятельности. При планировании стратегического развития предприятия осуществляется расчет удельных показателей (индикаторов). Полученные в ходе расчета значения позволяют осуществить реструктуризацию предприятия с целью достижения определенного уровня производительности труда, рентабельности и т.д. Оптимальный уровень определяется с помощью базы сравнения [1, с.40]. Методология сравнительного анализа производственно-финансовой деятельности предполагает создание системы сопоставляемых показателей, что даст возможность разработать комплекс мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг, выявить сильные и слабые стороны предприятий водоснабжения и водоотведения [2, с. 43].

В большинстве населенных пунктов республики предприятия ВКХ – это структурные дочерние подразделения и участки без права юридического лица, входящие в состав городских и районных производственных управлений жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Как правило, только в областных центрах и в некоторых крупных городах Республики

Беларусь (Борисов, Жодино, Молодечно и др.) услуги водоснабжения и канализации предоставляют предприятия ВКХ с правом юридического лица.

Структура управления ВКХ Беларуси неоднократно трансформировалась и изменялась без надлежащего технико-экономического обоснования. В настоящее время в республике отсутствует система критериев оценки, которая могла бы лечь в основу создания единой методики проведения мониторинга результатов производственно-финансовой деятельности предприятий ВКХ. Практически все существующие системы являются типовыми (универсальными) для предприятий любой отрасли и формы собственности. Однако специфика деятельности предприятий ВКХ такова, что кроме универсальных показателей, оценивающих финансовое состояние предприятия, необходима и система показателей, позволяющая объективно оценивать деятельность водоканала с учетом таких критериев, как качество предоставляемых услуг, техническое состояние объектов водоснабжения и водоотведения, оценка тарифной политики. Отсутствие единой информации затрудняет проведение анализа реального инвестиционного состояния не только отдельных предприятий водоснабжения, но и подотрасли ВКХ в целом. К тому же существует проблема сравнения результатов деятельности предприятий ВКХ из-за наличия различных систем расчета коэффициентов, характеризующих их финансовое состояние, что затрудняет обобщение знаний о состоянии сектора водоснабжения и водоотведения в целом и выделение наиболее кризисных объектов. В целях осуществления анализа эффективности имеющихся организационных форм управления коммунальным водным хозяйством в Беларуси автором была разработана система мониторинга на основе усовершенствования индикаторов, предлагаемых специалистами Всемирного Банка, для оценки деятельности предприятий водоснабжения и водоотведения [3]. Для повышения эффективности проводимого мониторинга в мировую систему индикаторов оценки были внесены ряд изменений и поправок, учитывающих специфику деятельности отечественных предприятий ВКХ. Полученные данные при расчете ключевых индикаторов позволят получить сопоставимую информацию о деятельности отечественных предприятий ВКХ, необходимую для понимания и контроля отклонений в работе в целом сектора водоснабжения и водоотведения.

Автором предлагается компьютерная модель для проведения мониторинга деятельности предприятий ВКХ, которая включает в себя 4 информационных блока: комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ВКХ; оценку технического уровня систем водоснабжения; оценку технического уровня систем водоотведения; стратегическое планирование развития предприятия.

Первый информационный блок анализа состоит из следующих 8 групп показателей: объемные; охвата коммунальными услугами; имущественного положения предприятия; качества услуг; финансового состояния предприятия; эффективности тарифной политики; эффективности использования трудовых ресурсов; эффективности механизма управления предприятием.

Первая группа показателей является основополагающей базой при определении объема спроса на воду, а также потерь, связанных с ее транспортировкой, и включает следующие индикаторы: объем подаваемой в инженерную сеть воды; объем водопотребления, замеренный приборами учета; неучтенная вода и др.

Вторая группа показателей характеризует охват коммунальными услугами и является важнейшим индикатором деятельности предприятия ВКХ, т.к. определяет, насколько эффективно функционирует данное предприятие (коэффициент охвата населения услугами коммунального водоснабжения и водоотведения).

Третья группа коэффициентов направлена на контроль технического состояния предприятия ВКХ (коэффициент износа инженерных сетей и сооружений, коэффициент выбытия и обновления инженерных сетей и сооружений и др.).

Четвертая группа показателей отражает социальный аспект, качество оказываемых водных коммунальных услуг (коэффициент жалоб, коэффициент продолжительности оказания бесперебойно коммунальных услуг).

Пятая группа коэффициентов направлена на контроль основных финансово-экономических аспектов деятельности предприятия ВКХ. Данный информационный блок состоит из следующих подблоков: показатели ликвидности; показатели финансовой устойчивости и гибкости; показатели качества управления капиталом и деловой активности; показатели рентабельности; показатели, характеризующие эффективность использования

акционерного капитала (при анализе деятельности предприятия ВКХ в форме акционерного общества).

Шестая группа показателей дает оценку реализации тарифной политики предприятия ВКХ и включает в себя расчет себестоимости и тарифа за 1 м³ воды и услуг канализации; уровень покрытия населением издержек за водоснабжение и водоотведение; отношение тарифа за воду прочих (промышленных) потребителей к тарифу для населения и ряд других показателей.

Седьмой блок показателей характеризует работу персонала предприятия ВКХ и включает следующие коэффициенты: численность персонала водоканала на 1000 проживающих на территории человек, подключенных к централизованным системам водоснабжения и водоотведения; количество километров инженерной сети водопровода и канализации, приходящиеся на 1 сотрудника предприятия, и др.

Восьмая группа показателей дает представление об эффективности механизма управления предприятием ВКХ через расчет значений следующих критериев оценки: экономическая результативность и эффективность управленческой деятельности, затратоёмкость управления и др.

Второй информационный блок дает общую производственно-технологическую характеристику технического уровня обслуживания систем водоснабжения и включает следующую группу индикаторов: коэффициент использования производственной мощности водозаборных сооружений; коэффициент использования производственной мощности сооружений водоподготовки и водопровода; удельный расход энергии по водоснабжению; коэффициент аварий, характеризующий количество аварий в сетях водоснабжения на 1 км сети, и др.

Третий информационный блок дает общую характеристику технического уровня эксплуатации систем водоотведения – коэффициент использования мощности сетей канализации и очистных сооружений; коэффициент аварий в сетях канализации, отражающий число аварий на 1 км сетей канализации в год; удельный расход энергии по системам водоотведения и др.

Четвертый информационный блок представляет возможность административно-управленческому персоналу предприятия водоснабжения и водоотведения оценить стратегию дальнейшего развития предприятия

в зависимости от складывающихся условий – благоприятных и неблагоприятных, которые определяются с учетом рассмотрения возможностей и угроз деятельности предприятия ВКХ в текущем и прогнозном периодах. Этот блок обеспечивает анализ, оценку, диагностику возможных вариантов сценариев функционирования предприятия ВКХ. К возможностям предприятия ВКХ, т.е. к факторам, улучшающим перспективы организации, можно отнести следующие: увеличение уровня сбора платежей за водные коммунальные услуги с населения при росте его доходов (в настоящее время население оплачивает около 40–50% себестоимости 1 м³ воды); изменение организационно-правовой формы управления унитарных коммунальных предприятий ВКХ на акционерное общество, что приведет к сокращению затрат путем изменения системы финансового планирования, производственного процесса; включение «инвестиционной составляющей» в тариф на воду; уменьшение доли перекрестного субсидирования; снижение непроизводственных потерь воды в инженерных сетях водопровода (в Республике Беларусь они составляют от 20 до 30%; для сравнения в странах Евросоюза – от 5 до 20%); привлечение на возвратной основе внебюджетных средств, направляемых на модернизацию систем водоснабжения и водоотведения, и др. К угрозам, которые в перспективе могут оказать отрицательное воздействие на развитие предприятия ВКХ, можно отнести следующие: приход на рынок крупной иностранной (частной) управляющей компании, способной обеспечить эксплуатацию коммунальной инженерной инфраструктуры; высокие темпы инфляции; рост цен на топливно-энергетические ресурсы; передача на баланс со стороны местных органов власти убыточных объектов социально-бытового назначения (столовые, бани); объединение предприятий ВКХ с другими коммунальными службами в одно многопрофильное управление ЖКХ, что ведет к потере ими специализации, и др. Стратегическое планирование развития предприятия ВКХ определяется исходя из анализа внутренней и внешней среды. Проведенный анализ позволяет определить значения ключевых индикаторов, касающихся внутренних возможностей предприятия ВКХ и внешних факторов, влияющих как на достижение им установленных целей в текущем периоде, так и на процесс формирования стратегии развития на дальнейшую перспективу.

Данная автоматизированная модель анализа производственно-финансовой деятельности включает в себя как исходные данные для дальнейшего расчета индикаторов, так и выходную информацию, представленную ключевыми показателями в таблицах, которые позволяют оперативно ознакомиться с финансовым состоянием предприятия ВКХ как руководству водоканала, так и администрации местного органа власти и потенциальным инвесторам. В программном комплексе предусмотрено часть данных вносить вручную с клавиатуры, используя при этом бухгалтерскую и статистическую отчетность –

см. рис.1 (в данном случае расчет показателей приведен на основе информации коммунального унитарного производственного предприятия ВКХ г. Барановичи). После внесения исходной информации специалистами планово-экономического отдела, абонентной службы и бухгалтерии водоканала происходит автоматизированный расчет показателей, характеризующих всесторонне результаты производственно-финансовой деятельности предприятия ВКХ (см. рис. 2). Данный программный комплекс несложен в использовании и удобен в отображении результатов в табличной и графической форме.

Труды Минского института управления. 2007. №1

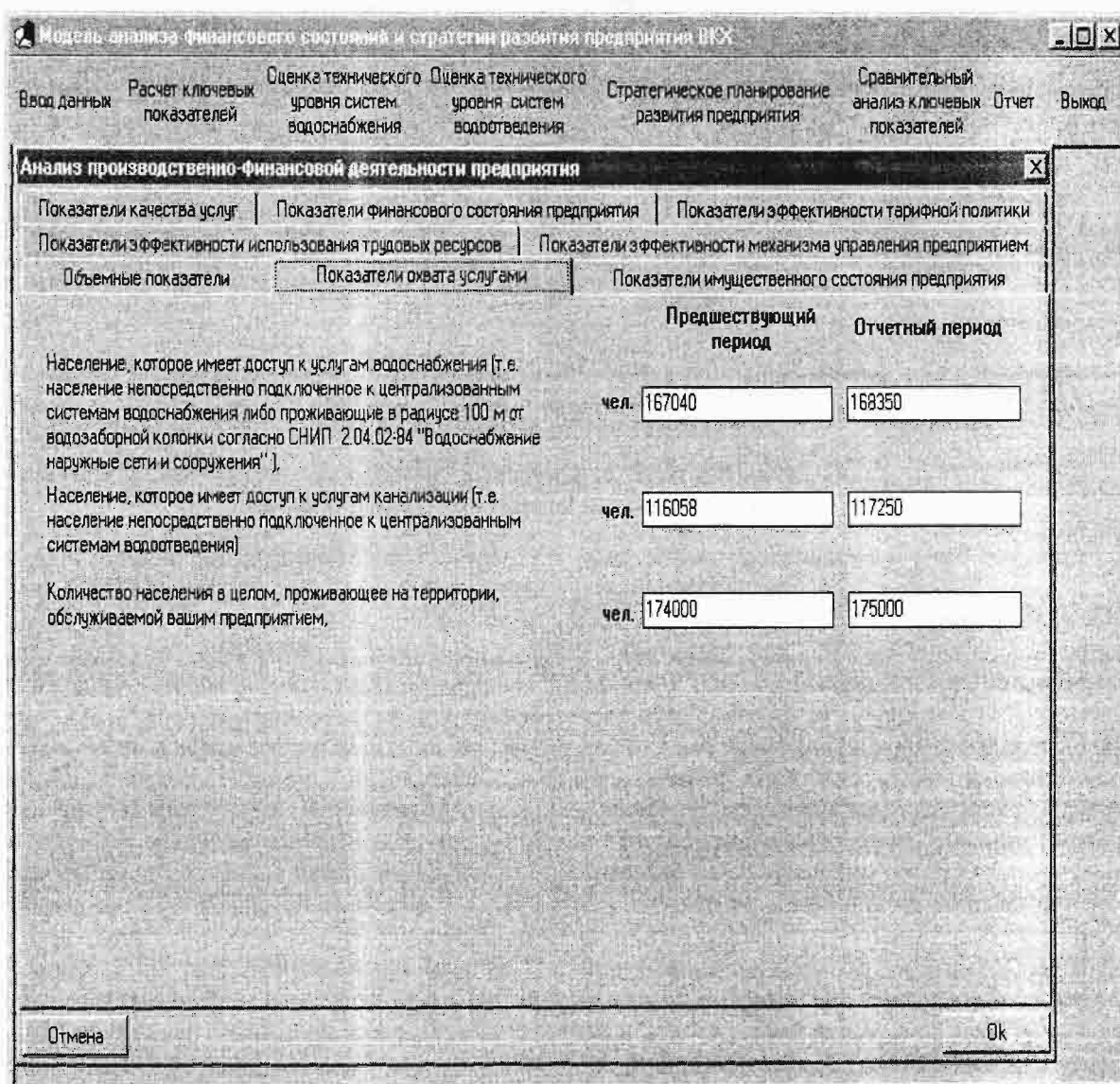


Рисунок 1. Диалоговое окно «Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия» пункта «Исходные данные для расчета» меню «Ввод данных» рассматриваемой модели

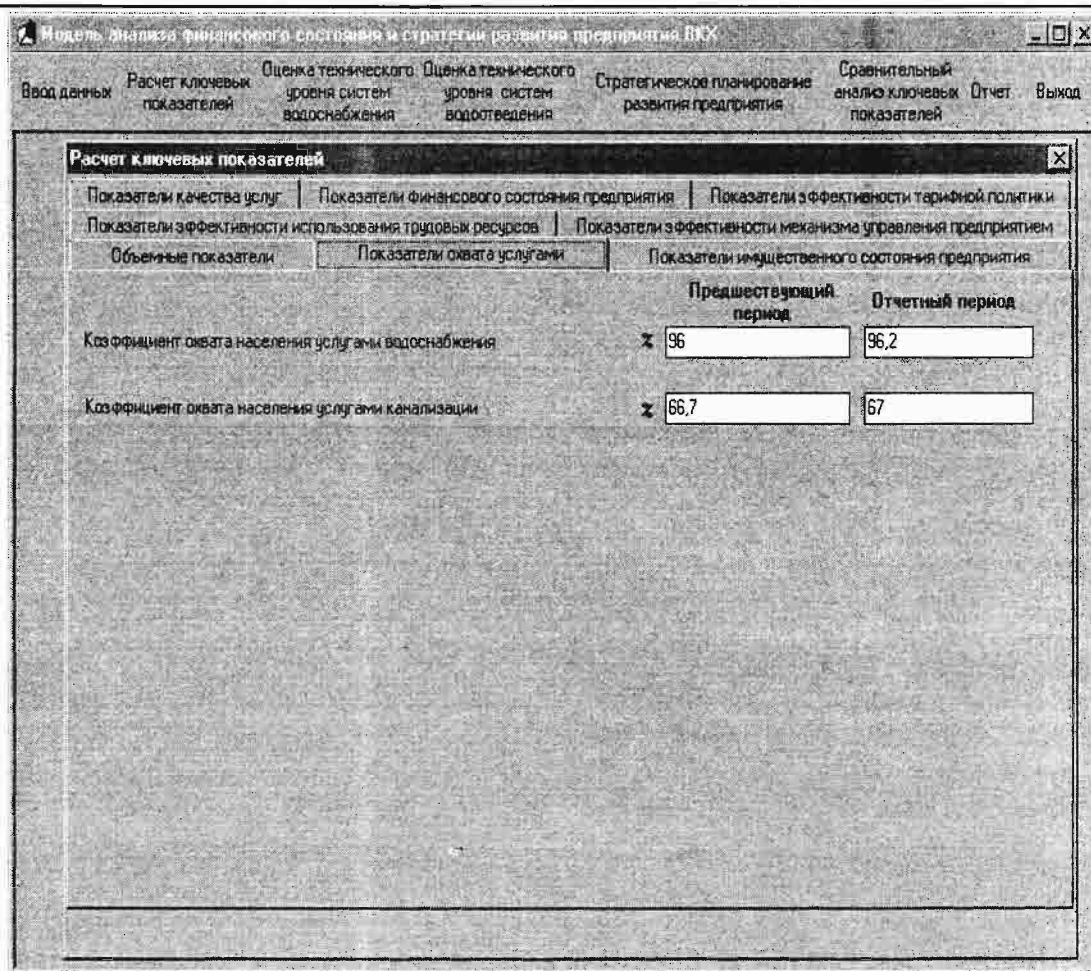


Рисунок 2. Диалоговое окно «Расчет ключевых показателей» – показатели охвата населения водными коммунальными услугами

Труды Минского института управления. 2007. №1

Характерная особенность данной автоматизированной модели состоит в том, что она позволяет провести сравнительный анализ производственно-финансовой деятельности отечественных предприятий ВКХ с аналогичными компаниями коммунального водного хозяйства стран ближнего и дальнего зарубежья по ряду ключевых показателей (рис. 3). Это даст возможность выявить слабые и сильные стороны деятельности отечественных предприятий ВКХ, определить стратегические направления их дальнейшего развития.

В данном случае полученное низкое значение коэффициента (количество километров сети водопровода и канализации, приходящиеся на одного сотрудника предприятия ВКХ), в сравнении с иностранными компаниями коммунального водного хозяйства свидетельствует о низкой степени автоматизации и механизации объектов водоснабжения и водоотведения на отечественных предприятиях ВКХ; неудовлетворительном

техническом состоянии инженерной инфраструктуры (сетей и сооружений) ВКХ (так, износ систем водоснабжения и водоотведения в среднем по республике составляет более 60%); недостатке бюджетных средств на модернизацию инженерной инфраструктуры. Профилактическое техобслуживание систем водоснабжения и водоотведения уступило место аварийным ремонтам, вследствие чего приходится содержать большое количество персонала на отечественных предприятиях ВКХ для ликвидации аварий на водопроводных сетях.

В ходе проведенного автором мониторинга производственно-финансовой деятельности ряда предприятий водоснабжения и водоотведения Беларуси было установлено, что юридически самостоятельные предприятия ВКХ обладают большей специализацией, чем участки без образования юридического лица в составе многопрофильных управлений ЖКХ, у которых отмечаются невысокий уровень технического

обслуживания систем водоснабжения и водоотведения, отсутствие экономической заинтересованности персонала в результатах своей деятельности. Однако несмотря на это в настоящее время наметилась экономически необоснованная тенденция включения ранее юридически самостоятельных предприятий ВКХ (например, в Волковыске, Новогрудке и других городах) на правах дочерних подразделений в структуру городских (районных) управлений ЖКХ. В результате

данного объединения предприятий водоснабжения и водоотведения с другими коммунальными службами (по озеленению, по оказанию ритуальных услуг и др.) в одно многопрофильное управление ЖКХ снижается заинтересованность руководителей и работников водоканала в результатах своей производственно-финансовой деятельности вследствие ограничения их в выборе стратегии развития собственного предприятия.

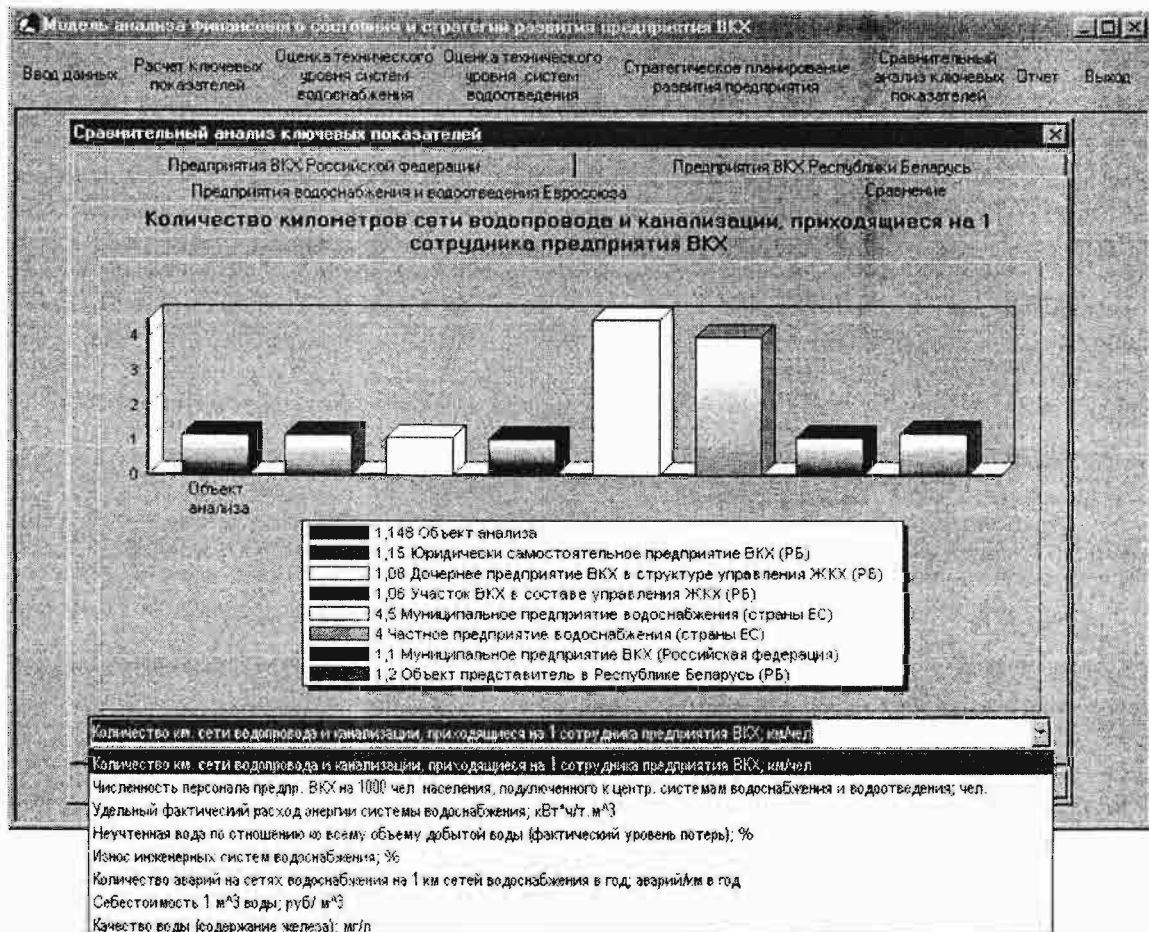


Рисунок 3. Окно «Сравнительный анализ ключевых показателей» – сравнение производственно-финансовой деятельности отечественных и зарубежных предприятий ВКХ

Полученные в ходе проведенных исследований данные свидетельствуют о том, что комплексного обновления систем водоснабжения и водоотведения, ориентированного на своевременное предотвращение технических аварий на инженерных сетях, оказание высокого качества водных коммунальных услуг, можно достичь только при реорганизации участков и дочерних подразделений ВКХ путем выделения их на правах юридически самостоятельных предприятий из состава многопрофильных управлений ЖКХ в крупных и средних городах Беларуси. При этом необходимо делегировать

права на их управление специализированным областным предприятиям ВКХ, которые войдут в структуру будущего государственного холдинга по водоснабжению и водоотведению «Белводоканал». Только специализированные юридически самостоятельные предприятия ВКХ, действующие как организационно автономные компании, имеют наилучшие технико-экономические показатели по итогам производственно-финансовой деятельности. Опыт стран Евросоюза свидетельствует, что основным шагом упорядочения взаимоотношений между администрацией местного органа

власти и руководством эксплуатирующей инженерную инфраструктуру организацией (водоканалом) является заключение между ними сервисного контракта по предоставлению услуг водоснабжения и водоотведения, что способствует финансовой и управленческой независимости предприятий ВКХ. Усиление экономической ответственности персонала предприятий водоснабжения и водоотведения создаст побудительные мотивы к использованию инноваций, внедрению энерго- и ресурсосберегающих технологий, ликвидации неучтенных потерь воды, что приводит в итоге к повышению эффективности управления эксплуатацией систем водоснабжения и водоотведения, снижению себестоимости воды.

Для того чтобы сервисный контракт являлся документом, который представляет собой интересы юридически равных сторон, необходимо четко определить его предмет и цели; границы осуществления контроля со стороны городской администрации; указать значения основных целевых показателей, достижение которых будет являться критерием для оценки эффективности деятельности предприятия

ВКХ за указанный период времени со стороны собственника инженерной инфраструктуры (местного органа власти). Анализ значений ключевых показателей обеспечит основу руководству водоканала для оценки реализации выбранной им стратегии, направленной на достижение устойчивого развития предприятия ВКХ; необходимость уточнения или корректировки поставленных задач и намеченных мероприятий. Применение на практике данной системы показателей для проведения анализа производственно-финансовой деятельности и стратегического развития позволит совершенствовать существующую систему финансового планирования на предприятии ВКХ; выявить резервы снижения затрат на воду по каждой стадии технологического процесса; дать анализ положительным и отрицательным тенденциям менеджмента отечественных предприятий водоснабжения и водоотведения; оценить влияние различных неблагоприятных и благоприятных условий, складывающихся на рынке водных коммунальных услуг, на финансовое состояние предприятий ВКХ.

Литература

1. Ритвельдт Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. 2000. №3. С.40–44.
2. Йёссен Г. Сравнение показателей предприятий в сфере водоснабжения и водоотведения // ЖКХ: Журнал руководителя и главного бухгалтера. 2004. №7. Ч. 1. С.43–44.
3. Benchmarking Water & Sanitation Utilities [Electronic resource]. 1999. Mode of access: www.worldbank.org/html/water/pdf/benchmarking.pdf.

Резюме

Автором предложен программный комплекс по анализу производственно-финансовой деятельности и стратегическому развитию предприятий водоснабжения и водоотведения. Применение на практике компьютерной модели позволит автоматизировать процесс текущего и перспективного планирования; определить влияние различных внешних и внутренних факторов на финансовое состояние предприятия при формировании руководством будущей стратегии развития; сравнивать через систему ключевых показателей результаты функционирования отечественных предприятий с иностранными компаниями коммунального водного хозяйства; объективно оценивать качество управления капиталом со стороны потенциальных инвесторов и акционеров предприятия; осуществлять контроль за деятельностью предприятия со стороны местных органов власти.

Summary

The author offers a program complex on the analysis of the industrial and financial activity and strategic development of water-supplying and water-removing enterprises. Practical application of this computer model will allow to automate the process of both current and long-term planning; to determine the influence of various external and internal factors on the financial state of an enterprise, when the management is forming the future development strategy; to compare the results of the functioning of domestic enterprises with foreign companies of municipal water economy through the system of key indicators; to appraise objectively the quality of capital management on the part of potential investors and shareholders of an enterprise; to carry out the control over the activity of an enterprise on the part of local authorities.

* Статья поступила в редакцию 07.06.2006 г.