

Кукота Анастасия Васильевна

Kukota Anastasia V.

Ростовский государственный строительный университет

Rostov State University of Civil Engineering

Старший преподаватель/senior Lecturer

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

E-Mail: avkukota@yandex.ru

Использование системы управления по целям на предприятиях водоснабжения

Use of the system of management by objectives for water utilities

Аннотация: Рассматриваются проблемы использования системы управления по целям для повышения эффективности деятельности предприятий водоснабжения.

The Abstract: The problems of the system of management by objectives to improve water services.

Ключевые слова: Водоснабжение, управление, цели, стратегия, система сбалансированных показателей, контроллинг.

Keywords: Water supply, management, objectives, strategy, balanced scorecard, controlling.

Реформирование системы управления предприятий в монополизированных отраслях народного хозяйства, напрямую влияющих на социально-экономическое развитие страны на национальном, региональном и локальном уровнях, является одной из актуальных для решения проблем удовлетворения потребностей населения в качественных и доступных услугах. Важное место занимают предприятия водоснабжения и водоотведения, чьи услуги используются во всех без исключения сферах жизнедеятельности людей и в производстве. Деятельность организаций водопроводно-канализационного комплекса носит стратегический характер и определяет макроэкономические показатели региона.

Современное состояние предприятий водопроводно-канализационного комплекса (ВВК), имеющих характер региональных естественных монополий, эксплуатируемых ими инженерных сетей и государственное регулирование ценообразования в области жилищно-коммунальных услуг требует применения новых подходов в управлении затратами на водоснабжение и водоотведение. В условиях ухудшения качества воды; углубления тенденций расточительного водопользования; неудовлетворительного технического состояния водохозяйственных сооружений; низкой инвестиционной активности снижается экономическая эффективность функционирования отрасли, что требует введения новых механизмов управления в естественно-монопольный сектор на основе использования современных методик построения системы управления по целям.

Выбор вариантов дальнейшего эффективного функционирования организаций водопроводно-канализационного комплекса, во многом определяется наличием внутренних резервов организации позволяющих реализовать достижение стратегических целей предприятия. Все вышесказанное требует анализа структуры и состава предприятия, определения состава целевых показателей стратегии и оценки значимости отдельных показателей и стратегических перспектив в достижении целей стратегического управления.

Значительное влияние на формирование инновационной системы управления предприятиями ЖКХ оказывает также реформа жилищно-коммунального комплекса. Использование государством программно-целевого подхода в целях реформирования жилищно-коммунального хозяйства позволяет четко определить некоторые из ключевых показателей деятельности предприятий водопроводно-канализационного комплекса, что подтверждает актуальность использования целевого управления.

Управление по целям/результатам (МВО - Management by Objectives) - термин и концепция управления, введенные в бизнес-оборот Питером Друкером еще в 1954 году. Это система в основе, которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, они же ожидаемые результаты деятельности к которым они стремятся и оценивают их достижение[1].

Преимущества управления по целям [1]:

- иерархия целей (от стратегических до оперативных);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- объективность критериев оценки труда;
- понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;
- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

Недостатками целевого управления являются большие финансовые и трудовые затраты.

Этапами построения системы целевого управления являются:

1. Разработка стратегии.
2. Реализация стратегии.
3. Управление вознаграждением.

Одной из современных методик управления по целям является сбалансированная система показателей, позволяющая построить модель стратегии. Разработка сбалансированной системы показателей состоит из следующих этапов: распределение стратегических целей предприятия по четырем ключевым перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие (персонал)); выбор показателей, позволяющих получать конкретные результаты по каждой цели; определение целевых значений показателей и инициатив[2].

Также к методам целевого управления относятся такие управленческие подходы, основанные на формализации целей и показателей, планировании и контроле достижения поставленных целей, как контролинг и бюджетирование.

Контроллинг представляет собой обратную связь в контуре управления за счет выбора организационного, математического и информационного (технического, программного, лингвистического) обеспечения. Цель контроллинга – информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества.

Контроллинг прошел в своем развитии три исторических этапа, на протяжении которых сменялись приоритеты и ориентации концепции:

- система учета (1930-е гг.);
- управленческая информационная система (1970-1980-е гг.);
- система управления.

Бюджетирование в настоящее время один из распространенных способов планирования регулирования затрат, и является частью системы контроллинга. Технология бюджетирования предусматривает сопоставление плановых значений показателей деятельности на текущий момент с фактическими для принятия управленческих решений.

Все из перечисленных методов могут быть применены в любой из отраслей народного хозяйства, однако затраты времени и ресурсов могут существенно снизить эффективность внедрения. Также следует учитывать особенности организаций инженерной инфраструктуры.

Для деятельности предприятий водопроводно-канализационного комплекса характерны [3,4]:

- децентрализация ответственности за услуги водоснабжения и водоотведения и передачу её на отраслевой или муниципальный уровень;

- отсутствие стимулирования собственника и менеджеров предприятия к значительному росту эффективности системы управления;

- участники взаимоотношений в области водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) не заинтересованы вкладывать средства и рисковать, развивая и проводя модернизацию производства ради увеличения эффективности;

- имущественной основой деятельности является сложная инженерная инфраструктура, относящаяся к конкретной территории;

- процесс водоснабжения и водоотведения подразумевает неразрывность и строгую последовательность процессов производства, транспортировки и потребления воды;

- процесс подачи воды предприятием ВКХ потребителю характеризуется общедоступностью и непрерывностью;

- отсутствие систем управленческого учёта и анализа на предприятиях ВКХ приводит к снижению оперативности управленческих решений;

- главной проблемой для коммунальных предприятий в области ценообразования являются не экономически обоснованные тарифы, а поиск правильного соотношения между регулируемой ценой (экономически обоснованные тарифы), принимающей дискретное значение, и средними издержками, имеющими динамический характер.

Для построения системы целевого управления на предприятии ВКХ мы предлагаем использовать как контроллинг, так и систему сбалансированных показателей. Особенности стратегического планирования деятельности монополий определяют использование концепции управления эффективностью, основная идея которой состоит в управлении компанией как единым целым исходя из оценки достигнутых результатов, а не проделанных действий.

При построении системы контроллинга на предприятиях ВКХ следует группировать индикаторы по следующим группам: производство питьевой воды, водораспределение, водоснабжение, водообведение, очистка сточных вод, управление и финансы, взаимодействие с потребителями.

По мнению Д.А. Карлика [4] для предприятия, оказывающего услуги населению и относящегося к сфере естественных монополий, в качестве основных областей применения модели ССП следует принимать:

1. Оценка эффективности деятельности предприятия.
2. Связь стратегии, миссии и стратегических ориентиров с показателями текущей деятельности предприятия.

3. Построение внутренней иерархии показателей в соответствии с основными бизнес-процессами и структурой предприятия.

4. Формирование бюджета и распределения ресурсов по направлениям деятельности предприятия.

Также при построении системы целевого управления необходимо учитывать высокую степень взаимодействия предприятий ВКХ с внешней средой. Соответственно формировать индикаторы как для внутренней системы управления предприятием как хозяйствующей единицы, так и внешней системы управления (государственное регулирование).

При построении системы управления для обеспечения качества предоставляемых услуг за счет оптимизации внутренних финансовых, человеческих и информационных ресурсов предприятий системы управления бизнес-процессами предприятий коммунальной сферы необходимо создание интегрированных информационных систем.

Таким образом, для предприятий водоснабжения и водоотведения в условиях реформирования финансово-хозяйственной деятельности для повышения качества управления необходимо провести разработку эффективных мер по внедрению системы управления, ориентированной на повышение эффективности использования бюджетных средств, выделенных на содержание системы водообеспечения населения и отраслей экономики, снижению тарифа на оказываемые услуги и выявлению внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тарелкина Татьяна Управление по целям //Менеджмент сегодня, №1, 2003.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию - М.: ЗАО "Олимп - бизнес", 2003.
3. Каплина М.С. Развитие управленческого учёта и анализа на предприятиях водоснабжения и водоотведения: диссертация ... кандидата экономических наук.- Ростов-на-Дону, 2011.- 234 с.
4. Карлик Д.А. Развитие систем и методов управления предприятиями инженерной инфраструктуры по оказанию услуг в сфере водоканализационного хозяйства: диссертация ... кандидата экономических наук.- Санкт-Петербург, 2012.- 251 с.