

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА (ВКХ)

Фомин А.В.

МУП "Сыктывкарский Водоканал", Сыктывкар, Россия

Совершенствование системы государственного регулирования

Предприятия ВКХ, производящие и поставляющие воду по распределительным сетям, являются естественными локальными монополистами. Их деятельность подлежит регулированию, однако существующая система тарифного регулирования неэффективна. Ситуация такова, что сегодня практически невозможно привлечь частные инвестиции в отрасль, особенно в развитие инфраструктуры, поскольку отсутствует главный стимул для инвестора – возможность заработать и удовлетворить свой интерес.

Система не стимулирует ни собственника, ни менеджмент предприятия к значительному росту эффективности. Она не дает возможность использовать сэкономленные в результате повышения эффективности средства, а значит, субъекты взаимоотношений не заинтересованы вкладывать средства и рисковать, развивая и проводя модернизацию производства ради увеличения эффективности. В свою очередь на предприятиях ВКХ имеются большие резервы снижения себестоимости, а их существующий уровень эффективности невысок. Назрела необходимость изменения подходов в государственном регулировании отрасли.

Внедрение стандартов качества жизни

Так как тариф является единственным источником формирования средств для поддержания деятельности предприятия ВКХ, благоприятным условием для успешности проведения преобразований является общий уровень социально-экономического развития территории. Чем выше уровень жизни, тем больше платежеспособный спрос и выше запас финансового обеспечения для проведения реформ. Однако средства населения ограничены, и на них претендуют множество жилищных и коммунальных компаний. Если не регламентировать права каждой на долю располагаемого дохода домохозяйства, то стимулов к росту эффективности также не будет.

Например, если провести активное инвестирование в ВКХ и увеличить эффективность предприятия, то появится возможность снизить тариф. Однако для населения в общем ситуация не претерпит изменения и их расходы не снизятся, так как сэкономленная доля расходов благодаря модернизации ВКХ будет съедена тарифами других предприятий, которые в очередном периоде регулирования получают возможность вырасти чуть больше. Таким образом, результат от роста эффективности ВКХ будет утрачен в неэффективности других отраслей ЖКХ.

Изменить ситуацию возможно, во-первых, установив единые принципы государственного регулирования, где в финансово-тарифной политике все изменения тарифов монополий (газ, тепловая энергия, электроэнергия и т.д.) были бы увязаны не только между собой, но и определялись возможностями потребителей их оплачивать. Во-вторых, в долгосрочном характере установления динамики тарифов. Сегодня изучение платежеспособности населения вменяется в обязанности государственных органов, но на практике качество данной информации невысоко, и она недостаточно эффективно участвует в процессе образования тарифа. Реализацию данного принципа дополнительно осложняет практика использования предельных индексов роста тарифа, которая затрудняет жизнь предприятиям, не успевшим серьезно повысить стоимость своих услуг до введения соответствующего закона. Сегодня такие предприятия затруднены не только в получении адекватной платы за свои услуги, но и в привлечении заемных средств, так как они неспособны выполнить одно из основных условий кредиторов – повышение тарифа до определенного уровня в кратчайшие сроки.

Одним из способов активизации стимулов к повышению эффективности предприятий ВКХ является доработка законодательной базы, в частности требуется как можно скорее разработать и утвердить муниципальные стандарты качества жизни. В стандарте требуется регламентировать долю располагаемого дохода, на которую могут претендовать предприятия ЖКХ в совокупности, и превышать которую нельзя. Эти затраты населения необходимо регламентировать детально, проанализировать и определить долю для каждой услуги, включая ВКХ. Например, установить предельную долю располагаемого дохода домохозяйства, направляемую на оплату услуг ВКХ в размере 1,5%. В таком случае, если предприятие увеличит свою эффективность и появится возможность уменьшить нагрузку на население ниже определенного уровня, то жители реально улучшат свой уровень жизни и снизят расходы, так как тарифы на другие услуги не смогут вырасти выше своих уровней.

Также появится возможность решить проблему слишком низких тарифов у некоторых предприятий, так как установление такого индивидуального предельного индекса дает основание к пересмотру существующего уровня тарифа и доработки законодательной базы соответствующим образом.

Экономическая обоснованность тарифа

Позитивным моментом в проводимых реформах ВКХ, который целесообразно поддерживать стимулировать, является переход от формирования тарифов по затратному принципу к экономически обоснованному тарифу. Экономическое обоснование тарифа фактически является не его калькуляцией, а всесторонним прогнозом развития бизнеса. Такой подход усиливает важность и значение долгосрочного планирования, и главное – требует четко определенных правил игры.

При таком подходе процесс формирования тарифа приобретает вид компромисса между финансовыми потребностями предприятия ВКХ и платёжеспособным спросом потребителей, а также с учетом требований по качеству услуги. Долгосрочное определение динамики тарифа создаёт определённую в планировании денежных потоков предприятия. В свою очередь это снижает риски инвестирования, заинтересует предприятия ВКХ в снижении издержек и ускорении возврата заёмных средств.

С точки зрения обеспечения роста доверия к предприятию ВКХ со стороны потребителей, что является элементом внешней эффективности, целесообразно обеспечить гласность процедуры тарифного регулирования. Для этого необходимо публиковать в средствах массовой информации результаты мониторинга деятельности предприятий ВКХ, а также прочих аспектов деятельности, включая рассмотрение инвестиционных решений с источниками финансирования и других ключевых договорных отношений.

Учитывая, что регулирование деятельности осуществляется со стороны государства на разных уровнях власти, то необходимо укомплектовать профильные органы специалистами наилучшей квалификации. Дополнительно повысить качество регулирования способны современные технологии, благодаря которым специалисты в малых городах оперативно могут получить консультацию у более квалифицированных специалистов вышестоящего уровня.

Финансирование предприятий за счет экономии средств

Сегодня предприятия ВКХ испытывают большие финансовые трудности при реализации инвестиционных программ по модернизации и развитию. Без привлечения заемных средств серьезных успехов в краткие сроки добиться практически невозможно. Необходимы инвестиции, которые в должном объеме имеются лишь в финансовых институтах. А наиболее предпочтительные условия предоставляют преимущественно международные финансовые институты. Для получения финансирования из данного источника владельцу средств нужна уверенность, что предприятие сможет вернуть займы, а для этого оно должно иметь возможность воспользоваться сэкономленными в результате повышения эффективности средствами.

Таким образом, система государственного регулирования должна стимулировать предприятия ВКХ к снижению издержек и обеспечить механизмы, которые позволят проводить работу по повышению эффективности систематически, то есть организовать взаимоотношения в отрасли на полностью рыночных принципах.

Рост внутренней и внешней эффективности предприятий ВКХ непременно приведет к повышению качества оказываемых услуг. Повышения качества услуг влечет за собой большую лояльность потребителей и создает предпосылки к повышению собираемости платы за услуги, а также экономию на соответствующих процедурах сбора оплаты и претензионной работе. Лучшие показатели эффективности сбора оплаты непременно будут способствовать привлечению инвестиций в эти предприятия, что позволит в долгосрочной перспективе обеспечить формирование необходимого объема финансовых ресурсов для устойчивого развития и постоянного улучшения внутренней и внешней эффективности. Круг замкнулся.

В научной литературе регулярно возникает вопрос о необходимости выявления нерациональных затрат у предприятий-монополистов. Экономическому стимулированию к снижению затрат должно предшествовать комплексное обследование предприятий, включая проведение независимых экспертиз и проверок. Рекомендуются обеспечить отдельный учёт условно-постоянных и переменных затрат.

Важным вопросом является проводимое в ряде городов преобразование муниципальных унитарных предприятий ВКХ в открытые акционерные общества (ОАО). Считается, что приватизация муниципальных унитарных предприятий обеспечит равные права для всех участников рынка, будет способствовать привлечению частного капитала, эффективному контролю за работой предприятий.

Акционирование и приватизация муниципальных унитарных предприятий должны сопровождаться развитием механизмов концессии. Объекты муниципальной инфраструктуры в управление и эксплуатацию может передаваться как российским, так и иностранным управляющим компаниям. Целесообразно стимулировать развитие взаимоотношений по моделям договоров «строительство - эксплуатация - передача» (ВОТ) и «строительство - владение - эксплуатация - передача» (ВООТ), когда частная компания за свой счёт строит объект, эксплуатирует его, а после возмещения капиталовложений и получения оговоренной в договоре прибыли передаёт его в муниципальную собственность. Это позволяет не только реализовать дополнительную часть инвестиционных потребностей ВКХ, но и подкрепить их финансовым обеспечением.

Новая система регулирования должна привносить конкурентные отношения во все аспекты деятельности предприятия ВКХ, где это целесообразно, и таким образом повышать эффективность отрасли в целом. Если же конкуренция на локальном рынке невозможна, то необходимо стимулировать конкуренцию за рынок, когда крупные управляющие компании будут конкурировать за право получения возможности управлять конкретным предприятием ВКХ.

Увеличение индивидуальной производительности труда

Развитие конкуренции в сфере управления ВКХ содействует привнесению новых схем ведения бизнеса и его администрирования, распространенных в западных и частных компаниях, но не имеющих аналогов в секторе государственных или муниципальных унитарных предприятий. Передовой опыт показывает, что новые технологии управления, мотивации персонала к рационализации и интенсификации труда позволяют значительно повысить внутреннюю эффективность компании, снизить издержки, а значит, в конечном итоге предложить потребителю услуги по меньшей стоимости или же с возросшим качеством при существующем тарифе.

Производительность труда как основной источник повышения эффективности в ВКХ

В большинстве предприятий ВКХ в структуре себестоимости преобладают статьи, связанные с оплатой труда. К этой ситуации привели как исторические процессы в отрасли, так и монопольное положение предприятий ВКХ на рынке. Не для кого не является секретом, что в отечественных водоканалах трудится порой вдвое больше количество персонала в расчете на 1000 обслуживаемого населения, чем в аналогичных европейских предприятиях (разница еще больше увеличится, если сравнение провести по показателю отношения количества человек и произведенного объема воды). Поэтому одним из главных резервов снижения себестоимости является рационализация затрат на оплату труда и соответствующие налоговые отчисления.

Этот резерв можно высвободить благодаря оптимизации управления в целом, и совершенствованию общего уровня менеджмента и административных процедур в частности. Необходимо добиться кардинального улучшения в области индивидуальной производительности труда, его организации, то есть повысить внутреннюю эффективность предприятия. Непреодолимых препятствий на этом пути нет. Для этого требуется изменить систему управления персоналом и оптимизировать структурную организацию предприятия.

Изменение системы управления персоналом включает в себя пересмотр системы вознаграждения, оптимизацию численности и профессионального состава кадров.

Существующая система повременно-премиальной оплаты труда не приводит к росту индивидуальной производительности труда на каждом рабочем месте. Более того, премиальная составляющая заработной платы потеряла свою стимулирующую составляющую и превратилась в инструмент наказания, когда работник лишается доплаты в результате каких-либо нарушений трудовой дисциплины или неудовлетворительных результатов труда. Из теории и практики управления известно, что карательные меры действуют куда менее эффективно, чем поощрительные, особенно в долгосрочной перспективе с учетом комплекса факторов организационного поведения. Что касается предприятий ВКХ, что традиционная система мотивации не исполняет свою прямую функцию и поэтому ее действие неэффективно.

Необходимо сформировать условия на предприятии, при которых, во-первых, будет обеспечен высокий уровень производительности труда. Во-вторых, будет сформирована команда профессионалов, способная эффективно решать поставленные задачи с минимизацией рисков. И в-третьих, будет обеспечено устойчивое снижение доли затрат на оплату труда и соответствующие отчисления в себестоимости до рекомендуемых значений.

Выполнение всех указанных условий возможно благодаря внедрению современной системы оплаты труда, например, системы гибких окладов, что в случае муниципальных предприятий требует доработки нормативно-правовой базы и учредительных документов. Частные российские операторы предприятий ВКХ, как и в других отраслях, успешно реализуют на практике различные варианты подобных систем стимулирования персонала и добиваются ощутимых результатов, однако они изначально менее ограничены в данном вопросе.

Повышение заинтересованности персонала в результатах труда

В целом, создание желания у работника самоотверженно трудиться на благо организации, то есть создание эффективной мотивации, является не менее важной проблемой, чем модернизация производства в целях повышения эффективности. Учитывая постоянное совершенствование средств производства и относительно невысокий прирост эффективности организаций вследствие этого можно заключить, что ее рост сдерживается именно человеческим фактором, от которого непосредственно зависит уровень индивидуальной составляющей совокупной производительности труда.

С появлением новых подходов к совершенствованию производственного процесса, а также с началом внедрения новых форм и методов работы, стало очевидным, что работник наряду с конструктивным может вносить в процесс производства и деструктивный элемент. Зачастую он способен стать серьезным препятствием на пути к внедрению прогрессивных новшеств,

что подчеркивает чрезвычайно низкую степень рациональности его поведения по отношению к организации. Стали предприниматься попытки заинтересовать работника с целью устранить его отчужденность от средств производства. Однако отношение к нему как придатку машины не менялось, и поэтому не удалось пробудить в нем желание самоотверженно трудиться на организацию.

Только в том случае, когда работник всесторонне заинтересован в высокопроизводительном труде возникает необходимость в решении задачи совершенствования организационно-технических средств, призванных способствовать ему в достижении высоких производственных результатов. Максимальная отдача от вложений в средства производства и организационные мероприятия возможна только при максимально высоком уровне индивидуальной производительности труда.

Эффективность внедрения современных систем мотивации обуславливается отождествлением интересов персонала и предприятия. По регулярно возникающему в проблематике управления вопросу поиска эффективной системы мотивации можно заключить, что отождествление интересов собственника в лице предприятия и наемного персонала является довольно сложной прикладной задачей. Во многом благодаря уникальной комбинации различных факторов для разных предприятий.

Однако научные достижения последних десятилетий 20 века в области управления, в том числе и в России, показывают, что отождествление интересов персонала и предприятия вполне выполнимая задача. Более того, она не требует от большинства работников предприятия высокой квалификации в области менеджмента и значительных затрат времени. Эффективная система мотивации следует принципам менеджмента и реализуется в автоматическом режиме посредством знакомой и привычной системы администрирования, которая в этом случае получает новое наполнение.

Сегодня на рынке консультационных услуг предлагается несколько подобных систем мотивации персонала, которые в упрощенном виде представляют собой набор правил (правила распорядка рабочего времени, регламенты, изменение прав и обязанностей в должностных инструкциях и т.п.), определяющих четкие причинно-следственные связи между результатом труда исполнителя и его вознаграждением. Детальная регламентация трудовых отношений позволяет задействовать интересы исполнителя таким образом, чтобы они наиболее полно отражали интересы предприятия. В свою очередь предприятие достойно вознаграждает работника, причем, что является самым главным, у предприятия появляется возможность сделать вознаграждение действительно достойным из-за опережающего темпа роста производительности труда, сокращения издержек и прочих выгод.

Стратегическая важность отрасли ВКХ требует высокой предсказуемости и тщательного планирования, и последние преобразования в системе государственного регулирования направлены именно на повышение качества планирования (например, за счет обязательного требования наличия утвержденных инвестиционных программ на среднесрочную перспективу). Подразумевается, что детальное планирование, в первую очередь финансовое, позволит ускорить переход на самоокупаемость отрасли, лучше распорядиться резервами снижения себестоимости и более эффективно осуществлять затраты. Но, насколько известно из теоретических положений менеджмента, стадии эффективного среднесрочного планирования (финансового менеджмента) предшествует ступень административного менеджмента (регулярного), одной из ключевых составляющих которой является наличие эффективной системы мотивации персонала.

Действительно, процесс планирования требует обработки значительного объема данных, которые должны быть достоверны, то есть информация должна быть качественной. В процессе формирования разнородной информации участвует большое количество человек. Резонно предположить, что без наличия эффективной системы мотивации степень неопределенности в поведении исполнителя слишком высока, чтобы гарантировать

постоянное высокое качество производимой им информации. А без качественной информации невозможно осуществить достоверный прогноз на среднесрочную перспективу и быть уверенным, что принятые управленческие решения на его основе оптимальны и повышают эффективность. То есть без изменения системы мотивации невозможно наладить качественную систему планирования, идею которой можно прочесть в изменениях системы государственного регулирования в ВКХ.

Изменение в системе стимулирования персонала способно сформировать основу для изменения всего облика предприятия, и у многих могут возникнуть опасения, ведь подобные реформы ведут к революционным изменениям. Тем не менее, подобные преобразования можно внедрять поэтапно, что благоприятно отразится на социальной стороне вопроса. Представляется возможным, что структурные изменения можно реализовать без массовых увольнений. Для выполнения данной цели целесообразно ограничить прием новых сотрудников, а сокращение численности будет происходить благодаря существующим процессам выбытия персонала. Согласно статистическим данным текучесть кадров в предприятиях отрасли находится на уровне 9-12%. Это позволяет при определенных условиях сократить численность персонала до обоснованного уровня в течении двух или трех лет без роста социальной напряженности.

Следует отметить, что изменение системы оплаты труда и стимулирования персонала не только создает предпосылки к росту производительности и экономии средств, но и активизирует творческий потенциал работников, их профессиональное развитие и гибкость. Современная система управления персоналом, высококвалифицированный работник и должная мотивация позволят решать возникающие проблемы качественно, оперативно и с наилучшей выгодой.

Для активизации экономических и психологических мотивов роста производительности труда необходимо также решить ряд организационных вопросов. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что эффективная система оплаты труда отличается рядом особенностей. Как правило, применяется практика по распределению доли прибыли среди работников предприятия. Также заработок формируется как произведение оклада и определенного коэффициента. Оклад отражает профессиональный уровень подготовки конкретного работника и стимулирует профессиональный рост, а коэффициент – качественное содержание труда работника в отчетный период, который способствует поддерживать высокую индивидуальную производительность труда.

Оклад зависит от уровня профессиональной подготовки, и работнику регулярно (до нескольких раз в год) разрешается его изменить. Например, пройдя аттестацию, курсы повышения квалификации, освоив смежную профессию и т.п. Таким образом, стимулируется стремление человека к расширению профессионального кругозора, комплексному подходу к решению поставленной задачи, а также к системному мышлению и качественной подготовке и сопровождению процесса принятия управленческого решения. Иными словами, поощряется рационализация трудового процесса. Регулярность и короткий промежуток времени между проведением аттестационных мероприятий позволяют поддерживать высокий уровень мотивации между аттестациями.

Коэффициент в свою очередь, определяющий итоговый размер вознаграждения, стимулирует интенсификацию труда, а также предназначен для выполнения контрольной функции. Все положения, благодаря которым коэффициент изменяется в ту или иную сторону, должны быть четко определены, максимально детально проработаны и должны применяться одинаково для всех сотрудников предприятия. Например, коэффициент может быть изменен в соответствии с трудовой дисциплиной, соблюдением сроков выполнения каждого отдельного задания непосредственного руководителя, качества выполнения этого задания и т.д. Выполнение задачи с опережением графика увеличивает коэффициент,

задержка по определенной причине его уменьшает. Благодаря подобной системе стимулирования персонала можно максимально автоматизировать саму функцию мотивации. Применение современной системы управления персоналом также повысит общий уровень менеджмента на предприятии ВКХ. Со временем часть не очень необходимых, но, тем не менее, регулярно выполняемых работ перестанет выполняться, так как будут определен четкий перечень действительно нужных работ. Рост профессионализма кадров приведет к новому уровню интеграции отдельных подразделений предприятия в единый бизнес процесс. Можно ожидать потребности изменения организационной структуры в пользу укрупнения структурных подразделений и уменьшения уровней иерархии.

В качестве заключения

Вносимые изменения в систему регулирования ВКХ призваны повысить эффективность предприятий. Законом «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального пользования» 210-ФЗ положены новые принципы, с помощью которых развитие отрасли должно стать более предсказуемым и управляемым. Однако развитие закона подзаконными нормативными документами проходит неудовлетворительными темпами.

Принципы не получают должного подкрепления правилами, методиками и прочими регулирующими документами. То есть система регулирования в ВКХ пока не позволяет сформировать в отрасли предпосылки к повышению эффективности работы предприятий, обеспечению условий устойчивого развития и улучшению жизненного уровня населения. Настоящую заинтересованность предприятий ВКХ в снижении издержек пока не удается создать во многом благодаря несоответствию уровня развития административных систем на предприятиях, частью которых является система мотивации, современным требованиям.

Благодаря несовершенству применяемых в большинстве предприятий систем мотивации структура затрат в отрасли не оптимальна, в первую очередь из-за численности персонала, которая как минимум вдвое превышает сопоставимые показатели аналогичных европейских предприятий. Расходы на персонал и соответствующие отчисления занимают значительную долю тарифа и сдерживают увеличение доли инвестиционных расходов.

Применение современных систем мотивации, таких как система плавающих окладов, создает предпосылки к перестройке структуры себестоимости в пользу рациональной и наполняет систему регулирования должным содержанием, позволяя реализовать заложенные принципы на практике. Следствием изменения системы мотивации и управления персоналом является: усиление функций регулярного менеджмента и делового администрирования, уменьшение уровней иерархии, функциональное укрупнение отделов и служб, развитие кадров в сторону профессиональной гибкости и широкого профиля, оптимизация численности и профессионального состава персонала.

Постоянное совершенствование деятельности предприятия по указанным направлениям позволит добиться улучшения индивидуальной производительности труда, сократить себестоимость и повысить оперативность и качество решения поставленных задач. Лучшая организация труда позволит достичь наиболее полного раскрытия потенциала предприятия ВКХ и позволит соблюсти интересы населения наилучшим образом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бовыкин В.И. (1997) *Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления)*. – М.: ОАО «Издательство Экономика», 368 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (1992) *Основы менеджмента*. Пер. с англ.
3. Якокка Л. (1991) *Карьера менеджера*. Пер. с англ.