

## ВОЗМОЖНОСТИ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ КОММУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

Рассматриваются основные положения бенчмаркинга как инструмента управления. Анализируются международная и российская практики применения бенчмаркинга. Исследуются преимущества и особенности применения бенчмаркинга в коммунальном комплексе.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; управление; коммунальный комплекс.

В последнее время все большее внимание уделяется применению бенчмаркинга для повышения эффективности управления в коммунальной сфере. Интерес проявляют как сами предприятия – муниципальные, коммерческие, смешанных форм собственности, так и органы власти, заинтересованные в повышении эффективности деятельности коммунального комплекса. Что касается предприятий, то их очевидный интерес к бенчмаркингу во многом объясняется рыночными требованиями к повышению производительности труда, эффективности использования активов, улучшению работы с клиентами и т.д.

С органами власти ситуация несколько иная. В современном мире изменения происходят настолько быстро, что развитие государственных и общественных институтов не успевает за развитием бизнеса и новых технологий. Негибкая государственная политика часто становится тормозом развития важнейших отраслей, в том числе и относящихся к коммунальной сфере. Неэффективные предприятия остаются на рынках благодаря различным мерам поддержки со стороны государства. Конкуренция в коммунальном секторе имеет ограниченное воздействие, следовательно, здесь меньше стимулов к экономному расходованию ограниченных ресурсов и повышению качества услуг, чем в коммерческих организациях. Бенчмаркинг же, если его применять квалифицированно, поможет создать систему индикаторов, которая будет стимулировать коммунальные предприятия к постоянному повышению эффективности и тем самым сдерживать рост тарифов.

Таким образом, применение бенчмаркинга полезно как для отдельных предприятий, так и на региональном уровне в целом. В связи с этим рассмотрим его основы и некоторые особенности применения в сфере предоставления коммунальных услуг.

Впервые бенчмаркинг как метод был разработан в 1972 г. для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США) [1]. Бенчмаркинг (или эталонное сравнение) представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах ведения бизнеса. Он позволяет идентифицировать как сильные стороны предприятия, так и нуждающиеся в улучшении, а также найти перспективные решения на основании аналогов. Такая информация обеспечивает компанию инструментальными средствами для определения конкурентной стратегии отдельной организации, а на отраслевом и международном уровне – позволяет вырабатывать взвешенную политику регулирования рынков и улучшать качество услуг, которые государство предоставляет населению [2].

Подробно ознакомиться с принципами проведения бенчмаркинга и его классификацией можно с помощью

специализированной литературы [3]. В данной статье лишь кратко напомним основные особенности данного инструмента с целью выяснить, как он может быть применен в коммунальном хозяйстве.

В настоящее время выделяют несколько видов бенчмаркинга, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки. Обычно их разделяют по объектам бенчмаркинга, в соответствии с их принадлежностью отрасли, выполняемым функциям и т.д. Особенно часто в качестве объектов рассматривают:

- внутренние или дочерние оргструктуры – такой бенчмаркинг называют внутренним;
- конкурентов – это конкурентный бенчмаркинг;
- отраслевые предприятия, не являющиеся прямыми конкурентами – промышленный бенчмаркинг;
- лидеров из других отраслей – функциональный бенчмаркинг.

*Внутренний бенчмаркинг* предполагает проведение сравнений между различными подразделениями организации, дочерними предприятиями или одного подразделения в различные периоды времени. Коммунальным предприятиям данный вид бенчмаркинга полезен для сравнения эффективности работы отдельных цехов и участков, занимающихся одинаковыми видами деятельности. Измерение производительности труда, эффективности использования основных фондов, числа аварийных инцидентов позволяет выявить лучшие подразделения, проанализировать причины их успеха и по возможности распространить позитивный опыт на другие подразделения.

*Бенчмаркинг с конкурентом* подразумевает сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам. Для коммунальных предприятий нередко прямой конкурент неочевиден, поскольку большинство из них является локальным монополистом. Но при этом имеются сторонние организации, как работающие во многих регионах, так и местные, желающие «зайти» на этот рынок. Для того чтобы не стать жертвой поглощения или не потерять рынок, необходимо адекватно оценивать свои возможности в сравнении с потенциальными конкурентами с точки зрения потенциала снижения издержек, лоббирования интересов через органы власти, технологиями общения с потребителями и т.д.

*Промышленный (отраслевой) бенчмаркинг* состоит в оценке позиций компании в соответствующей отраслевой или функциональной области. Для коммунальных предприятий этот вид бенчмаркинга также может оказаться достаточно полезным. Например, предприятия, работающие в разных муниципальных образованиях, могут провести эталонное сравнение практически по всем основным направлениям деятельности: использование основных фондов, энергоэффективность, ква-

лификация персонала и производительность труда, состояние сетей и других объектов инфраструктуры, качество работы с потребителями и т.д. По результатам сравнения принимаются решения (в том числе и органами власти) о модернизации основного и вспомогательного оборудования, изменении системы мотивации персонала, внедрении более совершенной системы оплаты труда, новых методов работы с потребителями.

*Функциональный (операционный) бенчмаркинг* предполагает проведение сравнения с организациями, не относящимися к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющих функциональную деятельность, в улучшении которой заинтересована компания. Заимствование опыта предприятиями коммунального комплек-

са путем функционального бенчмаркинга перспективно, т.к. он позволяет получить новые знания в тех областях, где остальные виды бенчмаркинга неэффективны. Так, достижения в диагностике состояния нефте- и газопроводов могут оказаться полезными для водного и теплового хозяйств, а опыт работы телекоммуникационных компаний с клиентами – для обеспечения расчетов сбытовых подразделений/организаций с потребителями.

Другим классификационным признаком является *предмет исследования*, т.е. каким элементом предприятий при эталонном сравнении уделяется особое внимание. Обычно в этом качестве выступают бизнес-процессы, результаты деятельности, функциональные стратегии предприятий (рис. 1).

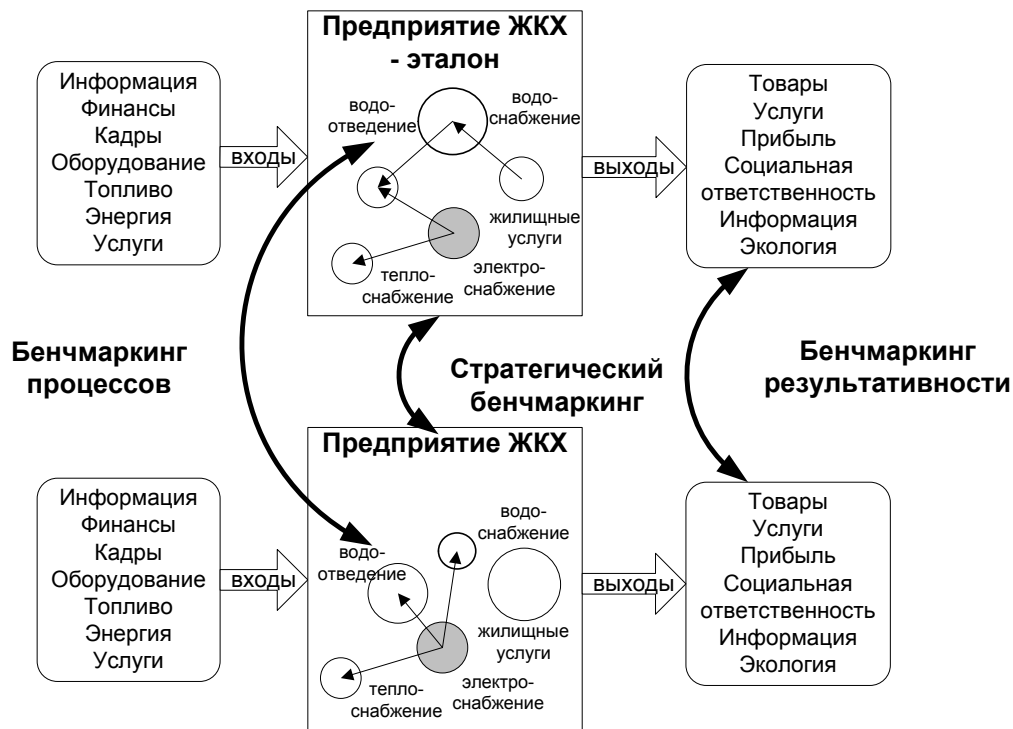


Рис. 1. Предметы бенчмаркинга в коммунальном комплексе

*Бенчмаркинг процессов* сфокусирован на отдельных рабочих операциях и бизнес-процессах, таких как «снятие показаний приборов учета», «выставление счета потребителю», «планирование закупки топлива», «подбор сотрудника» и т.д. Причём для коммунального сектора эти процессы разделяются по видам деятельности: водо-, тепло-, электроснабжение, водоотведение, предоставление жилищных услуг. Сильная сторона процессного бенчмаркинга состоит в возможности достигать с его помощью конкретных конечных результатов. Например, если коммунальное предприятие в результате проведения процессного бенчмаркинга сумеет улучшить один из своих основных бизнес-процессов, например автоматизировать снятие показаний приборов учета, это заметно скажется на показателях экономической эффективности. В этом случае конечный положительный эффект может быть измерен в терминах снижения издержек, повысившейся результативности, снижении потерь и т.д. Все перечисленное выливается в улучшение краткосрочных финансовых результатов или других ключевых показателей эффективности деятельности.

*Бенчмаркинг результативности* позволяет оценить конкурентные позиции фирмы или отдельного товара, относительное качество предоставляемого вида услуг, в том числе по техническим характеристикам и предпочтениям потребителей. Очевидно, что для коммунальных предприятий бенчмаркинг результативности может быть направлен в первую очередь на показатели качества коммунальных услуг.

*Стратегический бенчмаркинг* в целом связан с анализом того, как отдельные организации добиваются конкурентных преимуществ. Для коммунальных предприятий продуктивным может оказаться опыт стратегий по снижению издержек, выхода на новые территориальные рынки, развития и использования ноу-хау.

Проведение бенчмаркинг-исследования для коммунального предприятия занимает достаточно длительный срок и включает несколько основных этапов:

- выбор субъекта исследования;
- формирование набора показателей;
- выбор эталона для сравнения;
- сбор информации;
- анализ данных;

- апробация полученных знаний;
- внедрение.

Пример возможных результатов бенчмаркингового исследования приведен в таблице.

Этапы бенчмаркингового исследования на примере предприятия теплоснабжения

№	Этап	Пример результатов
1	Выбор субъекта исследования	Количество жалоб потребителей
2	Определение набора показателей (индикаторов) для проведения эталонного сравнения	– оценка качества функционирования теплоснабжения – вероятность безотказной работы системы, коэффициент готовности (качества) системы, живучесть системы; – технологическая оценка качества теплоносителя – качество воды для подпитки закрытых тепловых сетей, норма утечек, качество подпиточной воды открытых систем теплоснабжения; – оценка качества потребителями – количество обращений потребителей на ненадлежащее качество коммунального ресурса в тепловую инспекцию (на 1000 Гкал), субъективная оценка качества работы предприятия (по пятибалльной шкале); – реагирование на инциденты – количество инцидентов (на 10 км трубопроводов), средние сроки устранения неисправностей, производительность труда аварийных бригад (факт/норма)
3	Выбор эталона для сравнения (объекта бенчмаркинга)	Коммунальное предприятие территориального объединения, обеспечившее за прошедшие несколько лет существенное повышение качества теплоснабжения
4	Сбор информации	Ежегодные отчеты, базы данных, информация, предоставленная исследовательскими компаниями, правительственными организациями и самим предприятием эталоном о своей деятельности
5	Анализ данных и выяснение причин отставания	– высокая вероятность отказов оборудования; – сверхнормативные сроки устранения неисправностей системы теплоснабжения; – относительно низкая оценка качества работы предприятия потребителями; – низкая квалификация кадров и т.д.
6	Апробация полученных знаний	Запуск пилотного проекта в одном из подразделений
7	Внедрение новшеств	– для повышения вероятности безотказной работы системы: обеспечить увеличение доли труб с полимерным покрытием, установку средств катодной защиты, внедрение средств диагностики сети; – для сокращения сроков устранения неисправностей систем теплоснабжения: повысить мобильность и технологическую вооруженность аварийных бригад, обеспечить повышение квалификации; – для повышения оценки качества работы предприятия потребителями: повысить прозрачность работы предприятия, улучшить имидж за счет работы со СМИ, улучшить работу абонентского отдела

Приведенная выше последовательность этапов с одной стороны проста, а с другой – понятна и эффективна. Работники и руководство коммунальных предприятий ясно представляют своё отставание, получают стимул к соперничеству и улучшению показателей работы. Кроме того, коммунальное хозяйство, во-первых, является социально значимой отраслью, а во-вторых, процесс предоставления услуг имеет естественно-монопольный характер. Поэтому бенчмаркинг в ЖКХ может стать для власти инструментом как контролирующим, так и стимулирующим повышение качества услуг. Следует отметить, что в Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. В подтверждение этому приведём примеры проведения бенчмаркинга международными организациями.

### Подход Мирового банка к проведению бенчмаркинга

Мировой банк регулярно проводит бенчмаркинговые исследования различных стран и регионов. Среди прочих вопросов достаточно пристальное внимание уделяется развитию и использованию коммунальной инфраструктуры. Основной целью таких исследований является эталонное сравнение с другими странами и регионами, при этом ключевыми вопросами являются следующие:

- как выглядит объект исследования в сравнении с эталоном в системе индикаторов?;
- что говорят значения соответствующих индикаторов относительно сильных и слабых сторон исследуемого объекта?;

- по каким индикаторам наблюдаются наибольшие отклонения как положительные, так и отрицательные?;
- каким образом полученную информацию можно использовать для улучшения ситуации?

Для проведения эталонного сравнения используется специальная база данных, в которой собрана информация по различным странам (более 200), сфокусированная на таких характеристиках, как физическая доступность, ценообразование и качество (техническое или субъективное).

Для сравнения систем электроснабжения применяются следующие показатели:

- доступ к электрическим сетям (доля населения в процентах);
- доступность электрических сетей для домохозяйств (доля домохозяйств);
- энергоёмкость валового национального продукта (кг нефтяного эквивалента/доллар ВНП);
- стоимость электроэнергии для конечного потребителя (центов/кВт.ч);
- удовлетворенность потребителей качеством электроснабжения (экспертная оценка – от «плохо» до «отлично»);
- удовлетворенность потребителей деятельностью государственного органа, регулирующего сферу электроснабжения (экспертная оценка – от «плохо» до «отлично»);
- потери электроэнергии при передаче и распределении.

Для сравнения систем водоснабжения и канализации рассчитываются показатели:

- доступ к системе водоснабжения (доля населения в процентах);
- доступ к системе канализации (доля населения в процентах);

– удовлетворенность потребителей качеством водоснабжения (экспертная оценка – от «плохо» до «отлично»);

– доля домохозяйств, использующих водопроводную или колодезную воду в качестве питьевой.

После того как получены значения соответствующих индикаторов, производится эталонное сравнение, при этом для повышения эффективности работы сравнение может производиться с несколькими странами или мировыми регионами. Нередко также раздельно рассматриваются городские и сельские поселения. По результатам исследований отмечаются наиболее существенные отличия, а также возможные пути их преодоления, в т.ч. на основе опыта и достижений государства-эталона.

### **Опыт бенчмаркинга в Американской ассоциации предприятий водного хозяйства**

Американская ассоциация предприятий водного хозяйства (American Water Works Association, далее AWWA, интернет-сайт <http://www.awwa.org>) обеспечивает эффективное сотрудничество предприятий по различным направлениям с 1881 г. Последние несколько лет AWWA активно реализует программу бенчмаркинга между предприятиями – членами ассоциации, активными участниками которой являются более 200 организаций практически всех штатов.

Основой системы бенчмаркинга AWWA является специально разработанная система индикаторов. Она состоит из 22 отдельных показателей и контрольных точек. Отметим, что контрольная точка включает в себя несколько показателей, применимость которых определяется целями эталонного сравнения и спецификой предприятия (виды деятельности, учет, установленные тарифы и т.д.). Все они собраны в пять групп, каждая из которых отвечает за определенное направление деятельности предприятий водного хозяйства: развитие организации, взаимоотношения с клиентами, деятельность организации, процессы водоснабжения и водоотведения. Этот перечень был сформирован благодаря специально проведенным работам исследовательского фонда AWWA.

*Первая группа отвечает за развитие организации и включает в себя четыре индикатора.*

Индикатор «Методы организации производственных работ» предусматривает самооценку применения семи методов менеджмента на предприятии: стратегическое планирование, долгосрочное финансовое планирование, управление рисками, оптимальное управление активами, менеджмент качества, управление взаимоотношениями с потребителями, процедуры постоянного совершенствования.

Индикатор «Здоровье персонала и безопасность труда» показывает количество дней временной нетрудоспособности в году, приходящихся на одного человека.

Индикатор «Подготовка персонала» учитывает количество часов, потраченных на официальную подготовку и обучение персонала.

Индикатор «Производительность труда» оценивает количество клиентов на одного работника, объем дос-

тавленной воды (на одного сотрудника), очистку воды (на одного сотрудника).

*Вторая группа оценивает взаимоотношения с клиентами и состоит из пяти индикаторов.*

Индикатор «обращения с жалобами в клиентскую службу» и «количество претензий по качеству на 1000 клиентов» дополняют друг друга. Причем первый показатель ассоциируется непосредственно с работой соответствующей службы, а второй – с качеством услуги (товара).

Индикатор «Нарушение водоснабжения» измеряет количество потребителей (относительно 1000), имевших инциденты с водоснабжением/водоотведением.

Индикатор «Стоимость водоснабжения и/или водоотведения для населения» – состоит из показателей, которые рассчитываются попарно для предприятий, оказывающих услуги только водоснабжения, только водоотведения или совместно оба вида. Показатели отражают величину счета за услугу в месяц, исходя из нормативного или фактического объема потребления.

Индикатор «Удельные затраты клиентской службы на лицевой счет» измеряет расходы на содержание лицевого счета потребителя в год.

Индикатор «Точность расчетов» показывает количество корректировок в неверно оформленных счетах (на 10 000 счетов), выпущенных в отчетном году.

*Третья группа содержит три индикатора, которые оценивают экономическую сторону деятельности предприятия.*

Индикатор «Коэффициент задолженности» – доля заемных средств во всем капитале предприятия.

Индикатор «Норма замещения (обновления основных фондов)» измеряет степень, с которой коммунальные предприятия обновляют или замещают свою инфраструктуру, данный коэффициент рассчитывается для забора и очистки воды, ее транспортировки, сбора стоков и их очистки.

Индикатор «Рентабельность активов» характеризует финансовую эффективность использования всех активов коммунального предприятия.

*Четвертая группа содержит индикаторы основных процессов водоснабжения и водоотведения.*

Индикатор «Индекс качества питьевой воды» указывает число дней в отчетном году, в течение которых поставляемая вода полностью соответствовала уровню допустимых загрязнений и техническим требованиям, установленным основным стандартом США.

Индикатор «Потери в водопроводных сетях» измеряет процент питьевой воды, отпущенной в сеть, но не доставленной конечным потребителям.

Индикатор «Работоспособность водопроводных сетей» определяет состояние водопроводной системы с учетом количества порывов и утечек, требующих устранения, из расчета на 100 миль водопровода.

Индикатор «Удельные расходы на эксплуатацию и техническое обслуживание» отображает величину расходов на эксплуатацию и техническое обслуживание из расчета на один лицевой счет или на 1 млн галлонов произведенных услуг.

Индикатор «Коэффициент планового технического обслуживания» показывает, насколько эффективно различные коммунальные предприятия инвестируют в плановое техническое обслуживание оборудования.

Измеряется в денежных средствах или человеко-часах, затраченных на эту деятельность.

Индикатор «Индекс разливов канализационной системы» оценивает состояние канализационной системы и эффективность ее технического обслуживания, выражается через удельное количество аварийных разливов, приходящихся на 100 миль канализационных трубопроводов.

Индикатор «Целостность канализационных сетей» показывает частоту повреждений и аварий на 100 миль трубопровода.

Индикатор «Эффективность обработки сточных вод» измеряет соответствие отводимых сточных вод после очистки требуемым стандартам на каждом водочистном сооружении.

По мнению членов ассоциации, участие в программе бенчмаркинга позволяет предприятиям получить новые знания и умения, оценить производительность труда и эффективность использования основных фондов. Бенчмаркинг обеспечивает концентрацию ресурсов на построении системы измерения с учетом специфики деятельности предприятий водного хозяйства. Благодаря тому, что в программе участвуют многие ведущие компании, работающие в сфере водоснабжения и водоотведения, простые участники получают доступ к их достижениям и могут точнее позиционировать свое местоположение в отрасли путем использования системы индикаторов.

### **Опыт и перспективные сферы применения бенчмаркинга в коммунальном комплексе России**

Несмотря на то что термин «бенчмаркинг» уже давно не является новым для российских управленцев и экономистов, внедрением данного инструмента занимается лишь малая часть предприятий. В коммунальном комплексе и вовсе конкретными результатами могут похвастаться лишь единицы. Успешной практикой применения бенчмаркинга обладают, например, НП «Российское теплоснабжение» (интернет-сайт <http://www.awwa.org>) и «Водоканал-Инвест-Консалтинг» (интернет-сайт <http://www.rosteplo.ru>) и ряд других предприятий.

Если рассматривать бенчмаркинг как инструмент для предприятия и его руководства, то наиболее востребован он может оказаться в следующих сферах:

– «Управление многоквартирными домами» – сравнение работы управляющих компаний в конкретном городе;

– «Предоставление услуг по водоснабжению и водоотведению» – сравнение работы предприятий водоснабжения в разных городах, населенных пунктах региона;

– «Генерация тепловой и электрической энергии» – сравнение эффективности работы котельных, ТЭЦ, генерирующих компаний с аналогичными объектами в других регионах.

В других сферах коммунального комплекса внедрение бенчмаркинга будет менее полезным.

Ещё одна возможная область применения бенчмаркинга – это государственное и муниципальное управление. Бенчмаркинг здесь также не является сверхновым явлением, и его элементы используются органами

власти достаточно давно. Но в настоящее время именно в сфере ЖКХ бенчмаркинг применяется всё чаще и чаще. Связано это с тем, что традиционные рыночные механизмы, которые заставляют предприятия повышать эффективность работы, в данной отрасли не работают. Стимулировать предприятия, как уже отмечалось, можно с помощью сравнения результатов работы, которое проводится органами власти. Показательным примером служит опыт, например, мэрии г. Казани, которая еженедельно публикует рейтинг управляющих компаний (интернет-сайт <http://www.vkh21.ru>). Рейтинг составляется на основе жалоб получателей услуг. В результате выбирается лидер, который может поделиться опытом эффективного управления с другими участниками. Подобные рейтинги существуют и в других регионах России.

Кроме того, бенчмаркинг, по нашему мнению, найдёт достойное применение в процессе регулирования тарифов на услуги ЖКХ органами региональной и муниципальной власти. В последние несколько лет при регулировании тарифов стали использоваться термины «метод аналогов», «принцип сравнительной эффективности», «метод установления предельных тарифов». Эти понятия напрямую связаны с бенчмаркингом. При этом существуют два варианта регулирования. Первый подразумевает расчёт расходных статей (либо удельных показателей по статьям) у «эталонных» предприятий, которые потом берутся за основу при установлении тарифов для прочих предприятий, работающих в схожих условиях. В данном варианте оценивается эффективность операционных расходов в расчете на единицу реализуемой продукции (удельных расходов) регулируемых организаций [4]. Чем больше индекс эффективности операционных расходов, тем менее эффективно работает предприятие. Для регулируемого предприятия могут устанавливаться идеальные показатели по отдельным статьям, а также анализироваться влияние инвестиций на индексы эффективности. В результате могут быть выбраны приоритетные мероприятия для инвестиционной программы или бюджетного финансирования.

Второй вариант использования бенчмаркинга при государственном регулировании тарифов – установление предельных тарифов. Тем самым задаётся комплексный показатель, к которому должны стремиться предприятия за счёт повышения эффективности деятельности.

Пример использования бенчмаркинга для предприятий теплоснабжения Томской области рассматривается на рис. 2. Котельные на рисунке распределены по классам в соответствии с видами топлива и масштабами производства. В итоге сформированы девять классов объектов, для каждого из которых объекты с низкими тарифами являются эталонами. Те же объекты, у которых тариф выходит за «рамки», характерные для данного класса, требуют пристального внимания со стороны регулирующих органов.

Рассмотренный пример, имеющаяся за рубежом и в России практика сравнения эффективности работы предприятий наглядно показывают перспективность и актуальность внедрения бенчмаркинга в управление коммунальным комплексом.

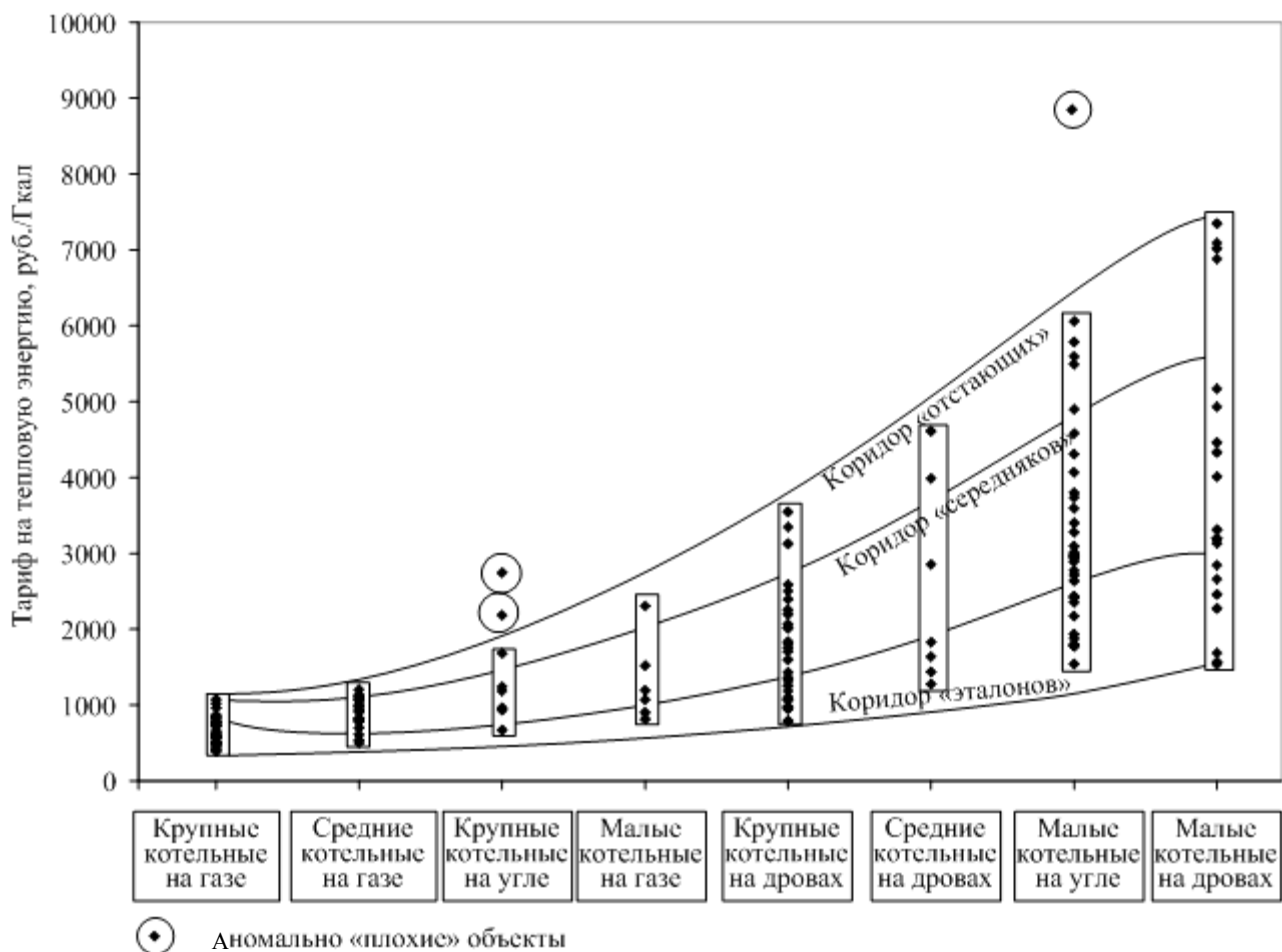


Рис. 2. Пример применения бенчмаркинга для котельных Томской области

Несмотря на то что часто текущие технические и экономические проблемы заставляют задействовать все имеющиеся у предприятия ресурсы, стратегическое мышление не менее важно. И это верно, ведь так называемая «текучка» не сможет обеспечить так необходимого сейчас качественного сдвига в коммунальной сфере. Со стратегической точки зрения такой достаточно давно известный инструмент, как бенчмаркинг, может оказаться связующим звеном между интересами

основных участников на рынке коммунальных услуг. А именно: потребители дают обратную связь и оценивают деятельность, поставщики конкурируют на «поле сравнения» (ведь в реальности конкуренция часто ограничена), а власть контролирует худших и стимулирует лучших. Следовательно, предложенный подход может дать новый толчок развитию, в том числе и техническому, и экономическому, в особо важной сфере жизнеобеспечения территорий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Зиберт Г.* Бенчмаркинг. Руководство для практиков. М.: КИА центр, 2006. 128 с.
2. *Лукьянец А.А., Чернов А.Г., Шумский А.А. и др.* Основы экономики и управления в коммунальном комплексе. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2008. 448 с.
3. *Кэмп Р.С.* Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М.: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
4. *Приказ* Федеральной службы по тарифам от 26 июня 2008 г. № 231-э «Об утверждении методических указаний по регулированию тарифов с применением метода доходности инвестированного капитала».

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 3 ноября 2009 г.