Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2021, №1 Том 8 / 2021, No 1, Vol 8 <https://resources.today/issue-1-2021.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/01ECOR121.pdf>

DOI: 10.15862/01ECOR121 (<http://dx.doi.org/10.15862/01ECOR121>)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Трейман М.Г. Стратегические ориентиры для предприятия водопроводно-канализационного хозяйства // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы», 2021 №1, <https://resources.today/PDF/01ECOR121.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/01ECOR121

For citation:

Treyman M.G. (2021). Strategic guidelines for water supply and sewerage enterprises. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, [online] 1(8). Available at: <https://resources.today/PDF/01ECOR121.pdf> (in Russian)
DOI: 10.15862/01ECOR121

УДК 338.2

ГРНТИ 06.81.12

Трейман Марина Геннадьевна

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург, Россия

Доцент кафедры «Менеджмента и инноваций»

Кандидат экономических наук

E-mail: britva-69@yandex.ru

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=965998

Стратегические ориентиры для предприятия водопроводно-канализационного хозяйства

Аннотация. В исследовании представлена информация об особенностях стратегического управления на предприятиях водопроводно-канализационного хозяйства, которое складывается из создания долгосрочных стратегий по различным направлениям деятельности предприятия. Ресурсоснабжающее предприятие – сложная многофункциональная производственно-экономическая система, которая направлена на обеспечение населения города услугами водоснабжения и водоотведения, а также ориентирована на интересы потребителя. Достигать основные цели предприятия возможно только с построением долгосрочных целей и оценкой перспектив развития. В исследовании приведен анализ слабых и сильных сторон в ходе деятельности предприятия ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и отражены его долгосрочные цели и оценены перспективы в достижении этих целей и задач. Далее в статье отражена матрица перспектив построения комплексных стратегий, позволяющих оценить и спланировать деятельность предприятия водопроводно-канализационного хозяйства. Статья подготовлена в рамках диссертационного исследования автора. Стратегические ориентиры и, в частности, матрица содержит основные элементы деятельности организации, к которым относится: общее направление деятельности предприятия, взаимодействие по цепочке «потребитель» – «предприятие», производственная, социальная, экологическая стратегии деятельности организации, инвестиционные и тарифные стратегии. Обобщенно, представленный механизм отражает то, что предприятие водопроводно-канализационного хозяйства будет развивать в сторону снижения негативного влияния на окружающую среду, пути инновационного развития предприятия, также предприятие планирует получать инвестиции из внешних источников и выделять внутренние финансирование на развитие и проекты в пределах организации. Большое внимание планируется уделять развитию производственных процессов, то есть снижать потери и

издержки, наиболее эффективно использовать ресурсы предприятия, улучшать качество оказываемых организацией услуг. Особое внимание будет уделено сфере «работа с потребителями» в рамках которой будет улучшена коммуникация сотрудников предприятия и непосредственных абонентов организации. Таким образом, предприятие водопроводно-канализационного хозяйства имеет перспективы в развитии своей деятельности, но благотворное развитие зависит от внешних и внутренних факторов и правильного построения системы стратегических ориентиров.

Ключевые слова: предприятие водопроводно-канализационного хозяйства; стратегическая деятельность; анализ сильных и слабых сторон

Введение

В последнее время вопросы стратегического развития предприятий становятся все более и более актуальными: стратегия становится составной частью менеджмента любой организации. Предприятия развивают стратегические аспекты своей деятельности для более детальной проработки целей и прогнозирования будущей деятельности организации. Особенно важна разработка стратегий и стратегических планов для предприятий, относящихся к отраслям жилищно-коммунального хозяйства. Отрасль ЖКХ напрямую связана с благосостоянием и повседневной жизнью населения городов, а деятельность ресурсоснабжающих предприятий оказывает прямое влияние на здоровье потребителей и их благополучие. В исследовании проведен анализ деятельности организации водопроводно-канализационного хозяйства в рамках региона с последовательным анализом как внутренней, так и внешней среды и представлены наиболее перспективные направления стратегического развития организации.

Методы

Для анализа деятельности использованы методы оценки сильных и слабых сторон деятельности предприятия с последующим выделением угроз и возможностей, а также определены стратегические цели организации, которые основываются на ключевых целях деятельности в рамках нормативных законодательных актов, международных договоров, а также концепции устойчивого развития [1; 2; 11].

Стратегические цели предприятия водопроводно-канализационного хозяйства полностью соответствуют концепции устойчивого развития и политики развития города [3; 6; 8].

Стратегические ориентиры предприятия направлены на достижение следующих целей:

- Достижение целевых показателей, определенных в федеральных документах, регламентирующих деятельность предприятия в сфере водоснабжения и водоотведения [4; 10].
- Развитие систем и сетей водоснабжения и водоотведения в соответствии со стратегией развития Санкт-Петербурга до 2030 гг.
- Достижение к 2030 гг. 100 % очистки питьевой воды и сточных вод соответствующим российским и европейским стандартам качества [5; 9].
- Достижение к 2030 гг. 100 % утилизации осадков сточных вод.
- Оптимизация потребления ресурсов, как внутренних, так и получаемых от внешних источников.

- Сокращение использования природных ресурсов в процессе водоснабжения за счет снижения потерь воды до европейского уровня [7].

Если рассматривать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, то можно отметить для Санкт-Петербурга отсутствие конкуренции в отрасли водоснабжения и водоотведения, так как основным поставщиком услуг потребителям является ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Результаты

Конкуренция в отрасли водоснабжения и водоотведения выражается через конкуренцию поставщиков и между организационно-правовыми формами предприятий.

Основными силами конкуренции в отрасли выступают клиенты и поставщики ресурсов.

Сводная матрица SWOT представлена в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности ресурсоснабжающего предприятия в регионе

	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
Внешняя среда	1. положение Санкт-Петербурга в Российской Федерации создает предпосылки к мобилизации значительных финансовых ресурсов для поддержания и развития систем и сетей водоснабжения и водоотведения на должном уровне; 2. положение Санкт-Петербурга в Балтийском регионе, регулируемом в отрасли на международном уровне, создает предпосылки для развития предприятия, в частности, для использования современных технологий для повышения качества услуг водоснабжения и водоотведения; 3. расширение рынка для Водоканала в Санкт-Петербурге и Ленинградской области; 4. большой рынок дает возможность максимально использовать эффект от масштаба производства для снижения удельной себестоимости.	1. ограниченность основной деятельности рамками государственного регулирования, в т. ч. тарифного, что снижает гибкость предприятия в принятии решений инвестиционного характера; 2. значительное воздействие со стороны контролирующих органов, в т. ч. и международных организаций, что требует усилий, а следовательно, дополнительных затрат; 3. высокая социальная ответственность способствует увеличению удельной себестоимости.
Внутренняя среда	1. финансовое состояние; 2. качество услуг очистки воды в водоснабжении и водоотведении; 3. удовлетворенность персонала.	1. нерентабельность; 2. недостаточный уровень ликвидности; 3. высокий уровень повреждений в сетях водоснабжения и водоотведения; 4. недостаточная энергоэффективность водоснабжения и водоотведения; 5. недостаточная удовлетворенность клиентов.

Составлено автором

Основные направления стратегических действий Водоканала в соответствии со SWOT анализом:

- Развитие деятельности предприятия в регионе – расширение возможностей на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области.
- Модернизация систем и сетей водоснабжения и водоотведения (снижение степени износа и повышение уровня автоматизации) для повышения лояльности клиентов и инвестиционной привлекательности.

- Поиск новых инвесторов и привлечение дополнительных инвестиций для улучшения состояния систем и сетей водоснабжения и водоотведения и их развития.
- Повышение качества услуг населению за счет использования новых технологий и повышения профессионализма персонала.
- Диверсификация деятельности, например создание производства бутилированной воды.
- Дальнейшее развитие учебной базы для обучения персонала и развития связей с населением и гостями региона.

Большинство факторов внешней и внутренней среды благоприятны для развития Водоканала. Вместе с тем имеется ряд угроз, основными из которых являются:

- Снижение объемов финансирования может неудовлетворительно сказаться на состоянии систем и сетей водоснабжения и водоотведения.
- Динамика тарифов может неблагоприятно сказаться на показателях эффективности деятельности Водоканала.
- Ухудшение платежеспособности потребителей, снижение деловой активности абонентов может привести к ухудшению показателей эффективности деятельности Водоканала.

В качестве основных стратегических перспектив дальнейшего развития Водоканала и предотвращения угроз определены:

- Финансы и инвестиции: привлечение финансовых ресурсов для модернизации и развития сетей водоснабжения и водоотведения, проведения эффективной социально-экономической политики.
- Клиенты: развитие взаимоотношений с клиентами, повышение степени их лояльности, развитие культуры водопотребления.
- Производство: услуги водоснабжения и водоотведения; улучшение показателей очистки воды в процессах водоснабжения и водоотведения.
- Персонал: обеспечение Водоканала квалифицированным персоналом и повышение его профессионального уровня.

Набор стратегических ориентиров в соответствии с приоритетами функциональных стратегий и стратегическими перспективами представлен в таблице 2.

Таблица 2

Перечень стратегических ориентиров

Установленные для предприятия стратегии	Установленные для предприятия стратегические перспективы				
	Стратегическая перспектива по направлению – финансы (СП1)	Стратегическая перспектива по направлению – клиенты (СП2)	Стратегическая перспектива по направлению – производственные процессы в водоснабжении (СП3)	Стратегическая перспектива по направлению – производственные процессы в водоотведении (СП4)	Стратегическая перспектива по направлению – персонал (СП5)
Общая стратегия развития предприятия	Повышение экономической эффективности предприятия (CO11)	Удовлетворение потребностей клиентов (CO21)	Обеспечение планов развития систем и сетей водоснабжения (CO31)	Обеспечение планов развития систем и сетей водоотведения (CO41)	Развитие трудового потенциала предприятия (CO51)

Установленные для предприятия стратегии	Установленные для предприятия стратегические перспективы				
	Стратегическая перспектива по направлению – финансы (СП1)	Стратегическая перспектива по направлению – клиенты (СП2)	Стратегическая перспектива по направлению – производственные процессы в водоснабжении (СП3)	Стратегическая перспектива по направлению – производственные процессы в водоотведении (СП4)	Стратегическая перспектива по направлению – персонал (СП5)
Стратегия работы с потребителем	Обеспечение выполнения обязательств перед потребителями (CO12)	Повышение лояльности потребителя (CO22)	Повышение удовлетворенности потребителей оказываемыми услугами водоснабжения (CO32)	Повышение удовлетворенности потребителей оказываемыми услугами водоотведения (CO42)	Повышение уровня взаимодействия и квалификации персонала в работе с потребителями (CO52)
Стратегия производства	Финансирование программ и проектов развития, модернизации и обновления (CO13)	Повышение качества оказываемых услуг в водоснабжении и водоотведении (CO23)	Развитие объектов инфраструктуры водоснабжения (CO33)	Развитие объектов инфраструктуры водоотведения (CO33)	Обучение и повышение квалификации персонала (CO53)
Социальная стратегия	Финансирование социальных программ (CO14)	Повышение социальной ответственности (CO24)	Обеспечение качества услуг в водоснабжении (CO34)	Обеспечение качества услуг в водоотведении (CO44)	Повышение мотивации персонала (CO54)
Стратегия организационных изменений	Повышение эффективности системы управления (CO15)	Совершенствование взаимоотношений с клиентами (CO25)	Создание центров ответственности в водоснабжении (CO35)	Создание центров ответственности в водоотведении (CO45)	Создание офиса стратегического планирования и распределение ответственности (CO55)
Экологическая стратегия	Обеспечение требуемого уровня финансирования экологических программ (CO16)	Снижение уровня негативного воздействия на внешнюю среду (CO26)	Обеспечение санитарных и экологических требований в водоснабжении (CO36)	Обеспечение санитарных и экологических требований в водоотведении (CO46)	Повышение персональной ответственности (CO56)
Финансовая стратегия	Повышение финансовой эффективности (CO17)	Повышение эффективности работы с абонентами (CO27)	Повышение эффективности использования источников финансирования развития, модернизации и обновления основных фондов в водоснабжении (CO37)	Повышение эффективности использования источников финансирования развития, модернизации и обновления основных фондов в водоотведении (CO37)	Обеспечение финансовыми ресурсами программ обучения, мотивации и развития персонала (CO57)
Инвестиционная стратегия	Развитие источников финансирования инвестиционных программ и проектов (CO18)	Развитие внешних социальных программ (CO28)	Обеспечение реализации планов развития обновления и модернизации основных фондов в водоснабжении (CO38)	Обеспечение реализации планов развития обновления и модернизации основных фондов в водоотведении (CO48)	Развитие внутренних социальных программ (CO58)
Тарифная стратегия	Управление издержками и ресурсами в обеспечении эффективности тарифной политики (CO19)	Обеспечение доступности тарифов (CO29)	Совершенствование производственных процессов в водоснабжении (CO39)	Совершенствование производственных процессов в водоотведении (CO49)	Повышение эффективности использования трудовых ресурсов (CO59)

В представленной ранее таблице 2 раскрыты основные стратегии, которые позволят предприятию водопроводно-канализационного хозяйства эффективно развиваться в современной действительности. Представленные стратегические направления позволят достичь максимально эффективных показателей и улучшить систему управления предприятием. Выполнение данных перспективных целей даже на 30 % откроет перед предприятием новые горизонты и возможности.

Обсуждение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- создание стратегических целей и задач для предприятия является необходимой составляющей его планомерного развития;
- анализ деятельности предприятия водопроводно-канализационного хозяйства показал достаточно амбициозные цели в части развития социальной, экологической и экономической деятельности предприятия;
- для планомерного анализа деятельности предприятия был сформирован SWOT-анализ, который показал необходимость в увеличении объемов финансирования и направления этих денежных средств на модернизацию процессов и оборудования, развития способов взаимодействия с клиентами и др. видов развития экологических, экономических и финансовых процессов предприятия;
- после проведения анализа слабых и сильных сторон был сформирован перечень стратегических ориентиров для организации, который включает в себя, такие стратегические ориентиры как: общую стратегию развития организации; стратегию работы с потребителями; финансовую, инвестиционную, тарифную, экологическую стратегии и др.;
- стратегическая деятельность позволяет предприятию достигать результатов и формировать цели на долгосрочную перспективу, а также в итоге получать спрогнозированные результаты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ермолина Л.В. Развитие теории и методики управления стратегической эффективностью предприятий: монография – Москва: Академиздатцентр «Наука», 2016. – 146 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS011204449 (Дата обращения: 28.12.2020).
2. Коробкова Ю.Ю. Стратегическое развитие производственного потенциала предприятий машиностроения: монография – Москва: Дашков и К°, 2011. – 145 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001807240 (Дата обращения: 09.12.2020).
3. Хейфиц Б.И. Стратегическое развитие конверсионных предприятий: монография – Камешково: ИП Федосова Раиса Николаевна. Инновационный социальный центр, 2011. – 291 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001884292 (Дата обращения: 05.12.2020).

4. Цыцарова Н.М. Стратегическое развитие промышленных предприятий на основе управления корпоративной культурой / ФГБОУ ВПО «Ульяновский гос. технический ун-т». – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 205 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001946865 (Дата обращения: 01.11.2020).
5. Парахина В.Н., Слепаков С.С., Филиппова Т.А. Стратегическое развитие конкурентных позиций промышленных предприятий: монография – Ставрополь: Фабула, 2011. – 207 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001867285 (Дата обращения: 12.11.2020).
6. Бирюков В.В., Бирюкова В.В. Развитие предпринимательства и хозяйственные изменения в российской промышленности: монография / ГОУ ВПО «Сибирская гос. автомобильно-дорожная акад. (СибАДИ)». – Омск: СибАДИ, 2010. – 259 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001646908 (Дата обращения: 15.11.2020).
7. Акатов Н.Б., Аленина К.А. Компетентностный потенциал управления высокотехнологичных промышленных предприятий: монография / ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет». – Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2018. – 150 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS012005979 (Дата обращения: 17.12.2020).
8. Иванов В.Н., Куликова О.М., Трофимова Л.С., Фоменко А.А. Информационно-ресурсная теория поддержки принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска / ФГБОУ ВПО «Ом. гос. техн. ун-т (ОмГТУ)» – Омск: ОГИС, 2013. – 114 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS010472852 (Дата обращения: 18.12.2020).
9. Акчурина А.М., Кочеткова С.Ф., Романова О.В. Рыночная адаптация промышленных предприятий на основе инновационного и инвестиционного развития региона: монография / Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет». – Стерлитамак: Редакционно-издательский отдел Стерлитамакского филиала БашГУ, 2015. – 142 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS011544958 (Дата обращения: 25.12.2020).
10. Балова Н.А. Инновационное развитие предприятий современного городского хозяйства – Йошкар-Ола: СТРИНГ, 2013. – 144 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS002035298 (Дата обращения: 02.01.2021).
11. Свиридова С.В. Инновационное развитие предприятий и комплексов / ФГБОУ ВПО «Воронежский гос. технический ун-т». – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2011. – 222 с. Электронный ресурс – Режим доступа URL: https://primo.nlr.ru/primo-explore/fulldisplay?docid=07NLR_LMS001897085 (Дата обращения: 05.01.2021).

Treyman Marina Gennadievna

Saint Petersburg state university of economics, Saint Petersburg, Russia

E-mail: britva-69@yandex.ru

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=965998

Strategic guidelines for water supply and sewerage enterprises

Abstract. The study provides information on the features of strategic management at water supply and sewerage enterprises, which consists of creating long-term strategies in various areas of the enterprise's activities. A resource-supplying enterprise is a complex multifunctional production and economic system that is aimed at providing the city's population with water supply and sanitation services, as well as focused on the interests of the consumer. It is possible to achieve the main goals of the enterprise only with the construction of long-term goals and assessment of development prospects. The study provides an analysis of the weaknesses and strengths in the course of the activities of the enterprise SUE "Vodokanal of St. Petersburg" and reflects its long-term goals and assesses the prospects for achieving these goals and objectives. Further, the article reflects the matrix of prospects for building complex strategies that allow you to evaluate and plan the activities of the water supply and sewerage enterprise. The article was prepared as part of the author's dissertation research. Strategic guidelines and, in particular, the matrix contains the main elements of the organization's activities, which include: the general direction of the enterprise's activity, interaction along the "consumer" – "enterprise" chain, production, social, environmental strategies of the organization's activities, investment and tariff strategies. In summary, the presented mechanism reflects the fact that the water supply and sewerage enterprise will develop in the direction of reducing the negative impact on the environment, the ways of innovative development of the enterprise, the enterprise also plans to receive investments from external sources and allocate internal financing for development and projects within the organization. Considerable attention will be paid to the development of production processes, i.e. reduce losses and costs, the most efficient use of enterprise resources, improve the quality of provided services. Special attention will be paid to the field of "working with consumers", which will improve communication between employees of the enterprise and direct subscribers of the organization. Thus, the water supply and sewerage enterprise has prospects in the development of its activities, but the beneficial development depends on external and internal factors and the correct construction of a system of strategic guidelines.

Keywords: water supply and sewerage company; strategic activity; analysis of strengths and weaknesses