

Бенчмаркинг как средство регулирования отрасли

ПЕТРОВА

Ольга Александровна,

Заместитель генерального директора АО «Мосводоканал»

Апрель 2015 г.

Проблемы тарифного регулирования

Позиция регулирующих органов

Тарифы должны расти ниже уровня инфляции, для сохранения безубыточности водоканалам необходимо повышать эффективность своей деятельности

Позиция водоканалов

Резервы повышения эффективности исчерпаны, в целях устранения дефицита средств – вынужденный отказ от проведения регламентных, ремонтных, восстановительных работ. (особенно характерно для АО)

1 **ОТСУТСТВИЕ СТИМУЛОВ**

У водоканала отсутствуют экономические стимулы к повышению эффективности – сэкономленные расходы будут изъяты из НВВ при тарифном регулировании.

2 **УХУДШЕНИЕ КАЧЕСТВА**

Сокращаются расходы на развитие и ремонтные работы – ухудшение качества услуг.

3 **ЭФФЕКТ НИЗКОЙ БАЗЫ**

Накапливается эффект низкой базы – отставание темпов роста тарифов от увеличения расходов накапливается и увеличивается. Для достижения экономически обоснованного тарифа с каждым годом требуется все более резкий единовременный рост.

Тенденция снижения доходов водоканалов

(на примере динамики экономических показателей АО «Мосводоканал»)

Год	2011	2012	2013	2014
1 Рост среднего тарифа на водоснабжение и водоотведение (год к году)	+ 16,8%	+ 10,8% (4,3%)	+ 5,7% (9,4%)	+ 2,2% (3,9%)
2 Снижение водопотребления	- 6,6%	- 4,8%	- 4,1%	- 4,0%
3 Инфляция	6,1%	6,6%	6,5%	11,4%
4 Рост валовой выручки от основной деятельности (номинального дохода) (в сопоставимых условиях) ((100%+стр.1)*(100%+стр.2)/100%-100%	+ 9,1%	- 0,7%	+ 4,9%	- 0,3%
5 Рост реального дохода МВК (с поправкой на инфляцию) ((100%+стр.4)/(100%+стр.3)-1)*100%	+ 2,8%	- 6,9%	- 1,5%	- 10,5%
6 Чистая прибыль МВК, млн. руб.	3 278	72	85	89

Вариант решения проблемы ценообразования: Бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это процесс изучения существующих примеров эффективного функционирования компаний отрасли с целью улучшения собственной работы.

БЕНЧМАРКИНГ включает:

- **Сбор информации**
- **Сопоставление и сравнение**
- **Оценивание**
- **Выявление и применение лучших практик и опыта**

В настоящее время бенчмаркинг весьма органично вписывается в процесс стратегического планирования деятельности, так как позволяет в короткие сроки определить основные «болевые точки» и места отставания от лучших практик.

Бенчмаркинг

Во-первых

бенчмаркинг предоставляет информацию о деятельности отдельных предприятий и отрасли в целом большому кругу заинтересованных лиц для принятия обоснованных решений

Во-вторых

в области менеджмента открывается возможность с помощью бенчмаркинга оценить динамику показателей своего предприятия с другими аналогичными предприятиями и выработать подходы к улучшению своих характеристик, ориентируясь на лучшие аналоги

В-третьих

бенчмаркинг, являясь непрерывным процессом сопоставительного анализа, служит для предприятий ВКХ базисной основой для улучшения показателей собственной деятельности и качества обслуживания потребителей.

Исследование ЕВС



Международное сравнительное
исследование ЕВС
—48 водных компаний
—из 17 разных стран

Страны за
пределами
Европы:
2013



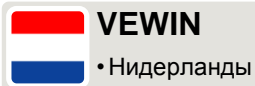
Современный бенчмаркинг.

- ✓ Сфера применения бенчмаркинга не ограничивается уровнем компании.
- ✓ Использовать его в своей деятельности могут и регулирующие органы. С помощью такого инструмента можно регулировать нормативные показатели, целевые показатели регулируемых компаний, штрафы за негативное воздействие на окружающую среду и т.д. Анализ затрат на достижение указанных показателей может быть основанием для определения размера НВВ.
- ✓ Современный бенчмаркинг в сфере водоснабжения и водоотведения вышел из границ отдельных водоканалов и даже отдельных стран и представляет собой глобальный инструмент стратегического управления отраслью.

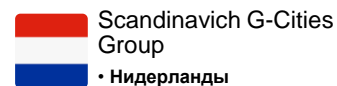
Компании, специализирующиеся на водном бенчмаркинге

Организаторы бенчмаркинга в мировой практике

Национальные водные ассоциации



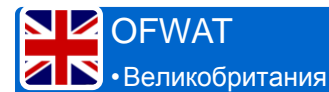
Группы водных ассоциаций, водоканалов



Консультанты в водной сфере



Регулирующие органы



В России нет специализированной организации, занимающейся бенчмаркингом в отрасли водоснабжения и водоотведения

Возможные результаты применения бенчмаркинга при регулировании отрасли

1

Бенчмаркинг основных показателей деятельности водоканалов:

- Качество питьевой воды и сточных вод
- Технологии водоподготовки и очистки стоков
- Тарифы на водоснабжение/водоотведение



2

Выбор обоснованных значений конкретных показателей



3

Инструменты регулирования отрасли:

- Технические регламенты и нормативы качества
- Внедрение и применение справочников наилучших доступных технологий
- Экономически обоснованные тарифы

Бенчмаркинг как метод регулирования отрасли. Пример.

Наиболее ярким примером служит «Ofwat» – национальный регулятор Англии и Уэльса.



На основании предоставляемой отчетности регулятор формирует интегральный показатель эффективности ОПЭ (или ОРА – overall performance assessment).

Раз в пять лет происходит пересмотр тарифной политики (также являющейся не просто устроенной): компании, стабильно находящиеся выше среднего значения ОРА, получают увеличение тарифов (вплоть до 5% в реальном выражении) на следующие пять лет, отстающие получают симметричное наказание – снижение тарифа (до 5% в реальном выражении).

Компании водного сектора, таким образом **заинтересованы в постоянном повышении своей операционной эффективности.**

Потенциальные проблемные вопросы внедрения бенчмаркинга для регулирования отрасли в РФ



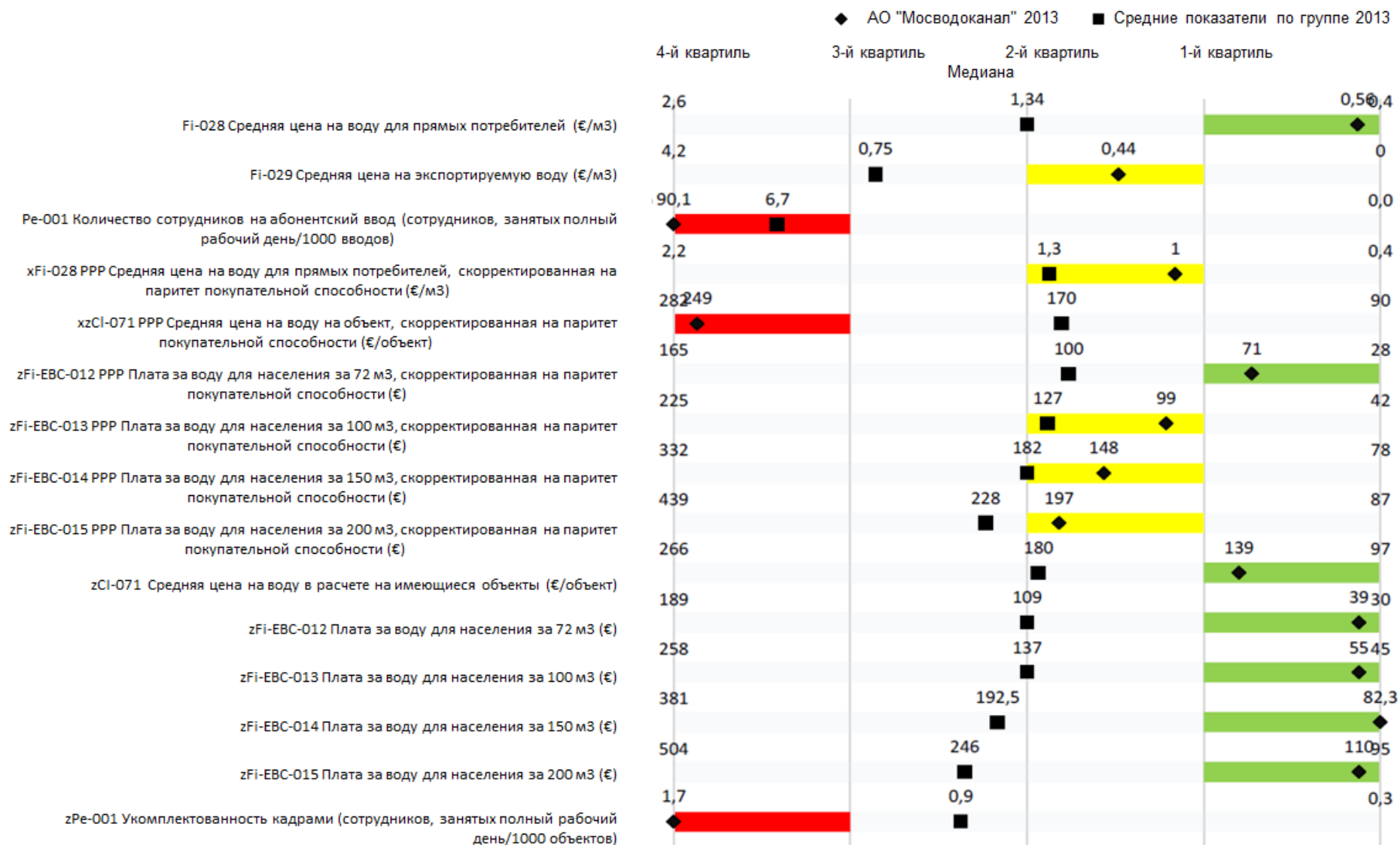


МОСВОДОКАНАЛ

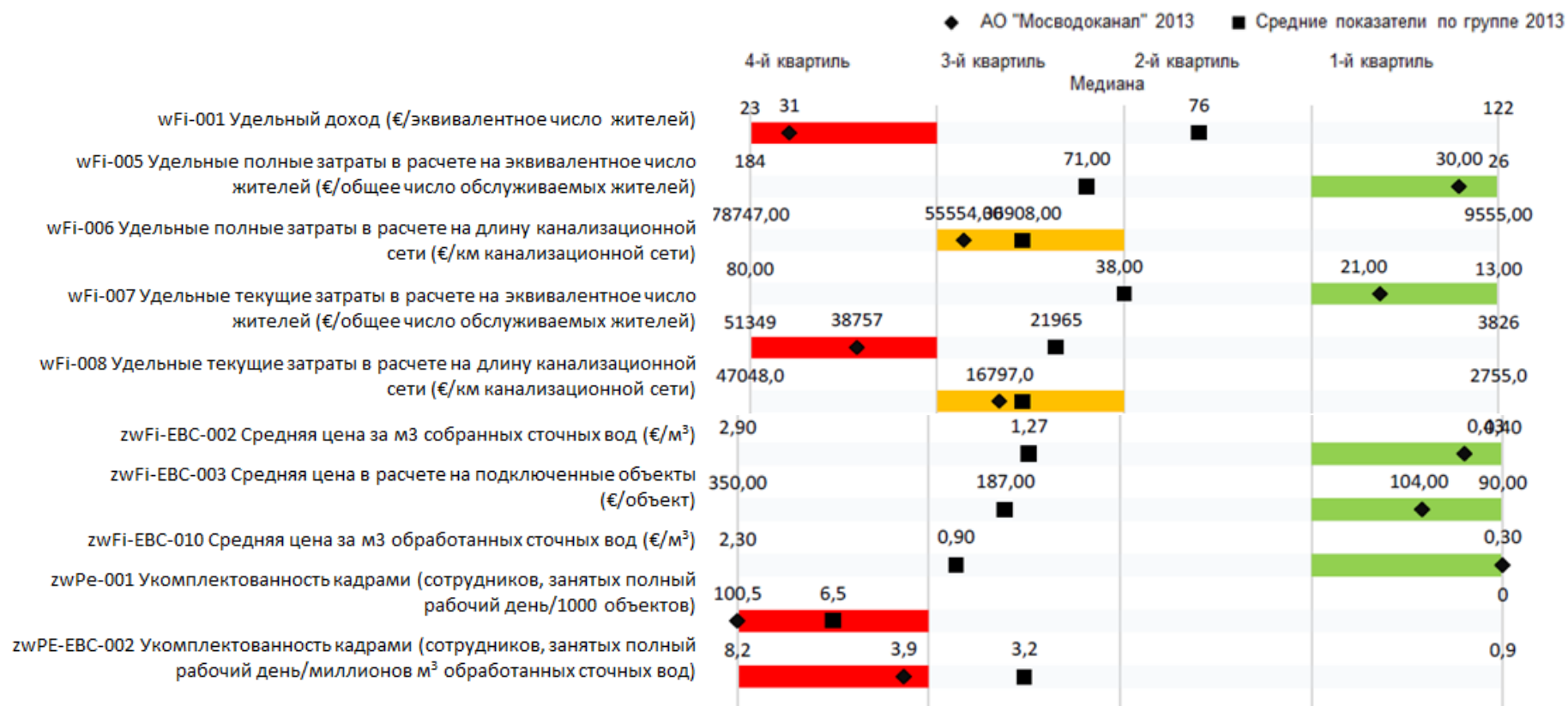
Спасибо за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЯ

Результаты исследования ЕВС. Водоснабжение.



Результаты исследования ЕВС. Водоотведение.



Результаты исследования ЕВС.

Пояснения.

- Курс евро в 2013 году ~42 руб./евро.
- Экспортируемая вода – вода, отпускаемая не конечным потребителям, а другим водоканалам (в случае АО «Мосводоканал» – водоканалам Московской области).
- Количество сотрудников на абонентский ввод значительно выше среднего, т.к. абонентами Мосводоканала являются не население, а управляющие компании, число которых значительно ниже числа жителей города.
- Корректировка на паритет покупательной способности учитывает уровень цен в стране при пересчете из одной валюты в другую.
- Средняя цена за воду для разных объемов различается в связи с тем, что во многих странах существуют прогрессивная или регрессивная шкала тарифов на водоснабжение, в отличие от линейной российской.
- Высокая укомплектованность кадрами в расчете на объект системы или километр сетей связана с высоким уровнем централизации системы водоснабжения и водоотведения Москвы: объекты и трубопроводы АО «Мосводоканал» намного крупнее (по производительности и диаметру соответственно), чем аналоги референтной группы.
- Высокий показатель количества работников значительно снизится в результате оптимизации 2013-2015 гг., проводимой в том числе по результатам бенчмаркингowego исследования.

Предельные темпы роста тарифов на водоснабжение и водоотведение по регионам РФ

№ п/п	Субъект Российской Федерации	Максимальная величина роста тарифов с 01.07.2015 по 31.12.2015, в %
1	Город Москва	105,9
2	Ростовская обл.	106,3
3	Челябинская обл.	109,6
4	Город Санкт-Петербург	110,2
5	Нижегородская обл.	111,0
6	Самарская обл.	111,0
7	Свердловская обл.	111,6
8	Республика Татарстан	111,6
9	Новосибирская обл.	112,2
10	Омская обл.	114,5
	Среднее по Российской Федерации	110,6