



Building a better  
working world

# Повышение эффективности деятельности концессионеров

Валентина Федосеева

3 декабря 2015

# Водоканалы под управлением концессионера демонстрируют устойчивое повышение эффективности как финансовых, так и производственных показателей



Удельный расход э/э



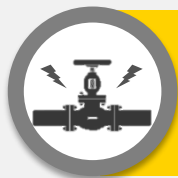
**25%-35%**



Количество засоров



**20%-30%**



Аварийность



**в 3 раза**



Потери и расходы воды



**3%-7%**

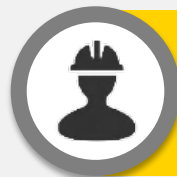


Финансовый результат



**положительный**

*в среднесрочной перспективе*



Производительность труда



**40%-60%**

*тыс. м³ / 1 производственных ШЕ*

# Почему концессионеры, начав управлять неэффективным предприятием, делают его рентабельным в течение 2-3 лет?

## Что мотивирует концессионеров?

- Концессионеры – **высокомотивированные** компании/ сотрудники. Они стараются соблюсти четкий **баланс между расходами, безопасностью и качеством услуг**, ориентируясь на **экономические показатели** реализуемых проектов

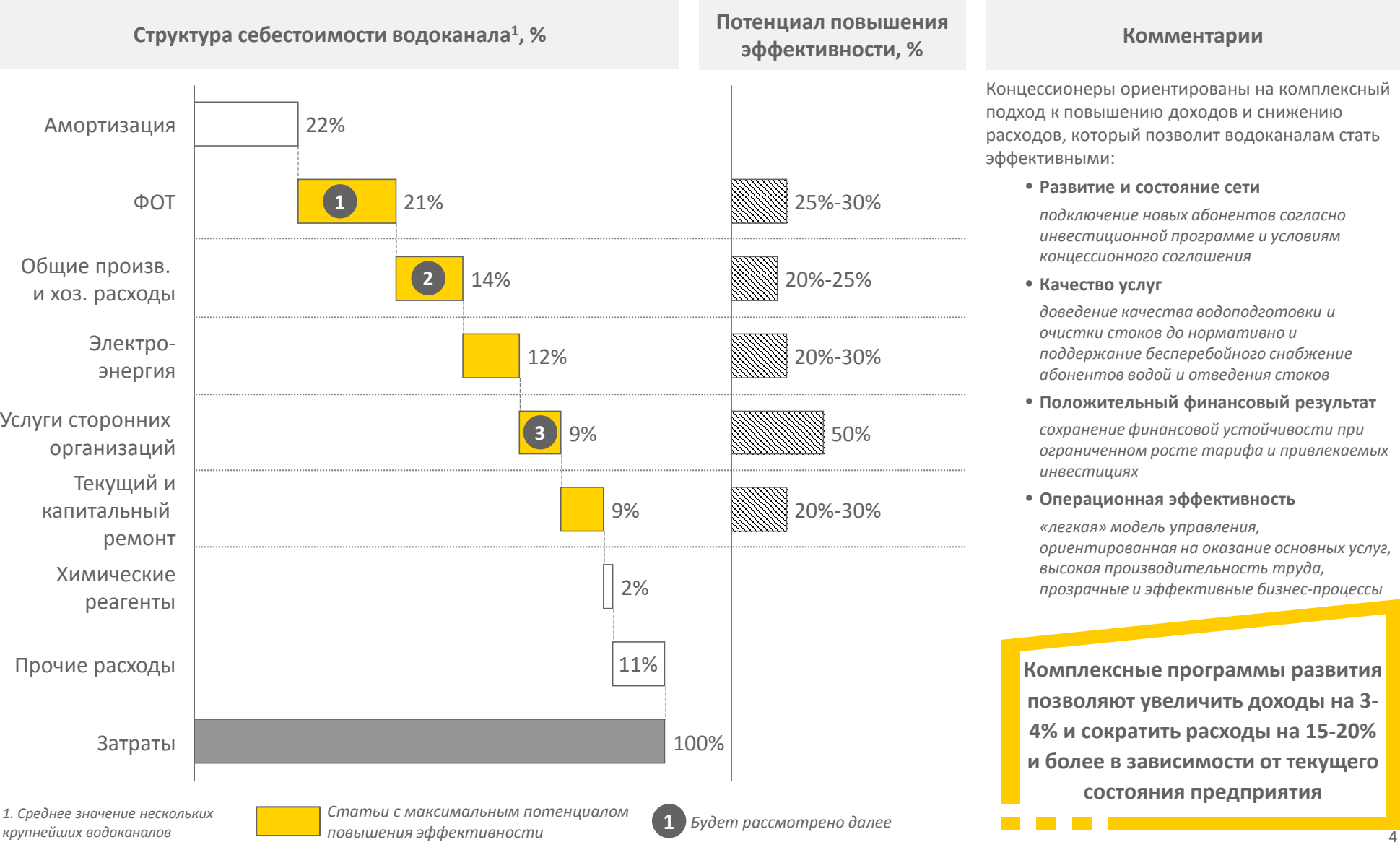
## Что они делают по-другому?

- Если концессионер управляет несколькими объектами ЖКХ, то он ищет **синергии** между своими бизнесами (например, закупка труб для всех водоканалов, арматуры и спецодежды)
- Концессионеры **комплексно подходят к своему развитию** - разрабатывают программу, где определяют направления увеличения доходов, повышения качества услуг, сохранения бесперебойности, недопущению слишком быстрого темпа роста тарифа. **Все выводы подтверждаются расчетами финансовой модели. Т.о. развитие бизнеса на ближайшую перспективу понятно и концессионеру, и акционеру, и муниципалитету**
- Концессионеры ориентированы на возврат своих инвестиций, поэтому делают **«умные инвестиции»**

## Почему это не могут делать МУПы/ ГУПы самостоятельно?

- **Могут.** Для этого необходимо пересмотреть подход к организации работы, проанализировать эффективность заключенных договоров с подрядчиками, производительность труда подразделений, используемые нормативы

# При повышении эффективности предприятий концессионеры фокусируются на наиболее существенных статьях затрат со значительным потенциалом



# Неэффективное планирование и организация обслуживания сетей приводят к низкой производительности

иллюстративно

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ	
Планирование исходя из имеющихся ресурсов и нормативов, а не потребности	Устаревшие завышенные нормативы выполнения операций, не учитывающие технологический прогресс <i>(используемые нормативы не актуализировались более 20 лет)</i>
Неэффективная организация структуры рабочего дня и графиков сменности <i>(большая доля перемещений и ожидания техники)</i>	Недостаточный контроль за выполняемыми работами и перемещениями <i>(не контролируется нахождение сотрудников на местах работ и выполняемые работы)</i>

- ПОСЛЕДСТВИЯ
- Низкая загрузка и простои во время выполнения работ
  - Низкая производительность труда
  - Неэффективное использование производственной техники
  - Недостаточно достоверная информация о реальных объемах выполняемых работ



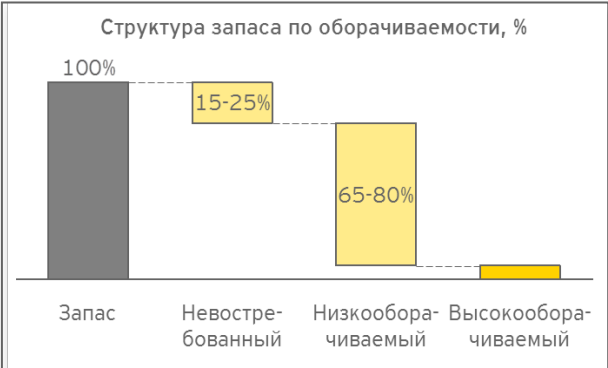
области повышения эффективности

<p><b>1</b> <b>Повышение точности планирования и автоматизация</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование работ исходя из потребности</li> <li>• Категоризация и приоритезация обслуживаемого оборудования и сетей</li> <li>• Автоматизация планирования</li> <li>• Актуализация нормативов выполнения работ</li> </ul>	<p><b>2</b> <b>Совершенствование организации деятельности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Укрупнение районов обслуживания сетей ВС и ВО</li> <li>• Контроль использования производственного транспорта</li> <li>• Эффективное распределение задач между сотрудниками (плановые, аварийные работы, наружный осмотр сети)</li> <li>• Оптимизация баланса выполнения работ собственными силами и подрядчиками</li> </ul>	<p><b>3</b> <b>Повышение эффективности выполнения работ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование штатной численности бригад исходя из нормативов и планируемой потребности</li> <li>• Внедрение стандартов операционных процедур</li> <li>• Эффективное распределение ролей в бригаде, в т.ч. за счет совмещения</li> </ul>
--	--	--

# Отсутствие четкой стратегии и единых принципов управления закупками и запасами приводит к низкой оборачиваемости и дополнительным затратам в системе снабжения

иллюстративно

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ		ПОСЛЕДСТВИЯ
<p>Децентрализация и низкая точность процессов планирования потребности</p> <p><i>(отсутствие принципов консолидации закупок)</i></p>	<p>Устаревшие нормативы потребления материалов и остатка запасов</p> <p><i>(отсутствие контроля расхода ресурсов)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избыточные закупки приводят к образованию неликвидов</li> <li>Закупки малыми партиями по завышенным относительно оптовых ценам</li> <li>Низкая оборачиваемость ведет к «замораживанию» финансов</li> <li>Затраты на хранение избыточного объема запасов</li> </ul>
<p>Не проводится анализ эффективности управления запасами</p>	<p>Низкая загрузка складских помещений</p>	



области повышения эффективности

<p><b>1</b> Повышение эффективности систем планирования и управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование потребности на местах для обеспечения точности планирования закупок</li> <li>Введение нормативов потребления материалов</li> <li>Внедрение системы категорийного управления запасами</li> <li>Разработка категорийной стратегии закупок</li> <li>Сокращение времени между поступлением материалов и списанием за счет совершенствования графика закупок</li> </ul>	<p><b>2</b> Повышение эффективности процесса закупок</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пополнение запаса на оптимальных условиях исходя из расходов на хранение и эффекта масштаба заказа</li> <li>Регулярная актуализация справочника цен</li> <li>Стандартизация заявок, консолидация заявок на схожие товары, и оптимизация контроля для сокращения длительности процесса</li> </ul>	<p><b>3</b> Повышение эффективности управления запасами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация структуры складских помещений</li> <li>Оптимизация складского пространства</li> <li>Выявление и реализация неликвидных запасов</li> </ul>
---	--	--



# Ежегодный рост дебиторской задолженности создает финансовые риски для деятельности предприятия

иллюстративно

## ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

Ограниченный перечень возможных мер воздействия на должников

*(звонки, иски, ограничение услуг)*

Часть абонентов оплачивает счета только под угрозой иска или по решению суда

Неэффективное структурирование задач между сотрудниками

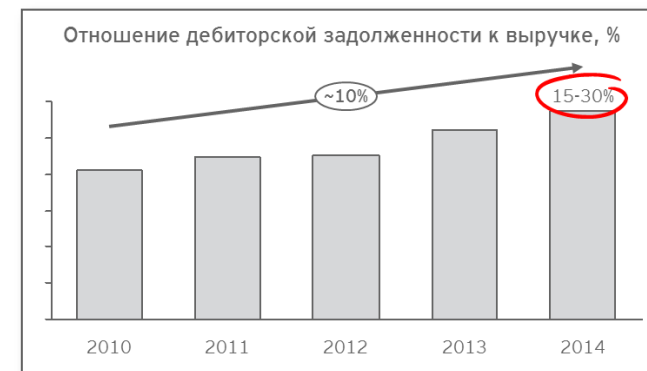
*(неэффективное распределение задач внутри месяца между сотрудниками по разным направлениям)*

Отсутствие диверсифицированных подходов работы с разными категориями абонентов

*(нет отличий в работе с УК, частными компаниями и др.)*

## ПОСЛЕДСТВИЯ

- Накопленный объем дебиторской задолженности составляет в среднем 15-30% от выручки
- Ежегодный рост дебиторской задолженности в среднем на 10-15%
- Недостаточная скорость и объемы подачи исков в суд
- Недостаточное качество работы с абонентами (отсутствие сегментации, методики работы)



области повышения эффективности

1

### Повышение эффективности судебной работы с должниками

- Увеличение количества поданных исков для ускорения сбора ДЗ
- Использование упрощенного производства
- Стандартизация и параллельное выполнение процессов подготовки исковых документов для ускорения процесса подачи иска в суд

2

### Повышение эффективности организации работ

- Закрепление полного цикла взаимодействия с абонентом от начисления до взыскания ДЗ за одним сотрудником
- Эффективное распределение задач между сотрудниками по ходу месяца

3

### Развитие активного взаимодействия с абонентами

- Контроль перечня и текущего состояния абонентов (смена собственника, нахождение в процессе ликвидации) и четкое отслеживание даты начала формирования ДЗ для скорейшего принятия мер
- Разработка подходов к работе с различными группами абонентов, т.к. к ним требуется применение различных методов воздействия

# Иностранные водоканалы повышают свою эффективность схожими способами, при этом они фокусируются на увеличении доходов и технологичности

## Отдельные примеры развития предприятий и повышения их эффективности

Приобретение долей в других водоканалах

Бутилирование воды / продажа питьевой воды

Мониторинг состояния сети в режиме реального времени

Улучшение взаимоотношений с абонентами

Повышение эффективности производства

Высокоэффективный НИОКР

Инсталляция в городе киосков по реализации питьевой воды. Бесплатно предлагается обычная питьевая вода и за символическую плату газированная (5 центов за 1,5 л). Именно она позволила окупить инвестиции в киоски



Одно из приоритетнейших направлений развития водоканалов – это взаимоотношения с абонентами. От их удовлетворенности зависит будет ли осуществлена оплата за услуги вовремя и в полном объеме, лояльность к тарифу, готовность «быть частью» компании – например, оперативно сообщать об отсутствующем люке в максимально удобной форме (с помощью приложения на смартфоне). Водоканал не просто поставщик услуг, он партнер



Постепенное снижение расходов на обследование люков за счет установки на них специальных датчиков, информацию с которых будут считывать периодически пролетающие дроны (после 2020)

В иностранных водоканалах, как правило, сильно развит НИОКР. Эффект от проводимых исследований и внедрения инноваций перекрывает инвестиции (в т.ч. ФОТ и бюджет соответствующего подразделения) в 7-10 раз. НИОКРы функционируют по принципу открытых инноваций, развития стартапов и собственных научно-исследовательских центров

Например, в R&D центре итальянской SMAT производят специальную воду для космонавтов и астронавтов МКС





# Спасибо за внимание

*контактные данные*



**Валентина Федосеева**

Партнер департамента бизнес-консультирования EY

Телефон рабочий: +7 (495) 662 9326

Телефон мобильный: +7 (916) 589 5829

Электронная почта: [Valentina.Fedoseeva@ru.ey.com](mailto:Valentina.Fedoseeva@ru.ey.com)