

# **Бенчмаркинг как средство повышения эффективности деятельности**

**ПЕТРОВА**

**Ольга Александровна**

Заместитель генерального директора АО «Мосводоканал»

Апрель 2016 г.

# Бенчмаркинг (сравнение с аналогами) как механизм повышения эффективности деятельности компании

Бенчмаркинг – это процесс многостороннего изучения показателей существующих компаний отрасли, включая лидеров, сравнения с показателями собственной компании с целью улучшения собственной работы.

**БЕНЧМАРКИНГ включает:**

- Сбор информации для расчета**
  - Расчет показателей**
- Сопоставление и сравнение показателей**
  - Анализ и оценку**
- 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 среднеотраслевых показателей и лучших практик.

# Преимущества механизма бенчмаркинга

## Во-первых

Позволяет оценить динамику показателей своего предприятия с другими аналогичными предприятиями, в том числе лидерами, и выработать основные направления повышения эффективности, ориентируясь на лучшие аналоги (**понимание, что надо исправить**)

## Во-вторых

Может выступать значительным побудительным фактором к действию по повышению эффективности в случае открытого доступа к результатам бенчмаркинговых исследований. Особенно актуально для отрасли ЖКХ (**устранение слабых мест**)

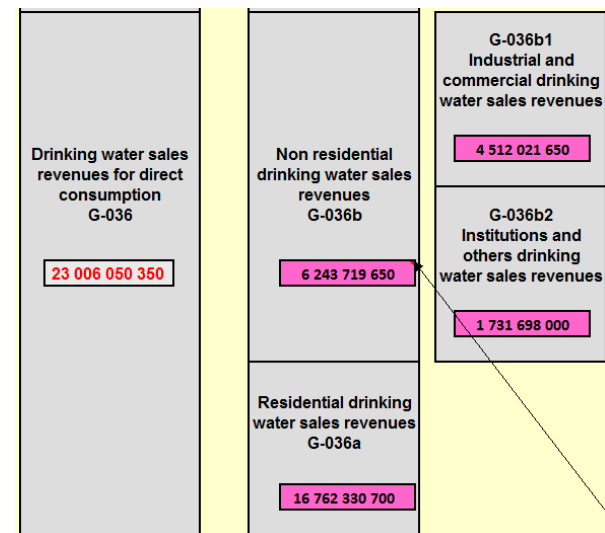
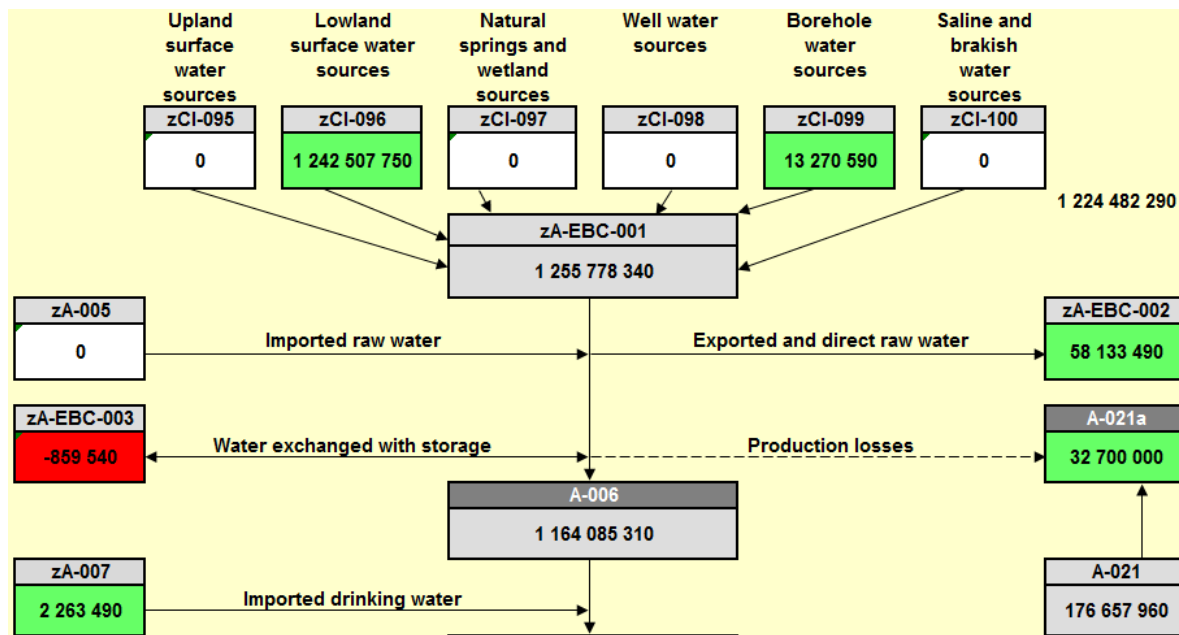
## В-третьих

Может быть эффективным инструментом оценки деятельности в отрасли ЖКХ со стороны контролирующих и регулирующих деятельность органов государственной власти

**Но необходима эффективная система показателей, которая способна показать реальную картину для выбора верной точки отсчета и учета всех возможных направлений повышения эффективности**

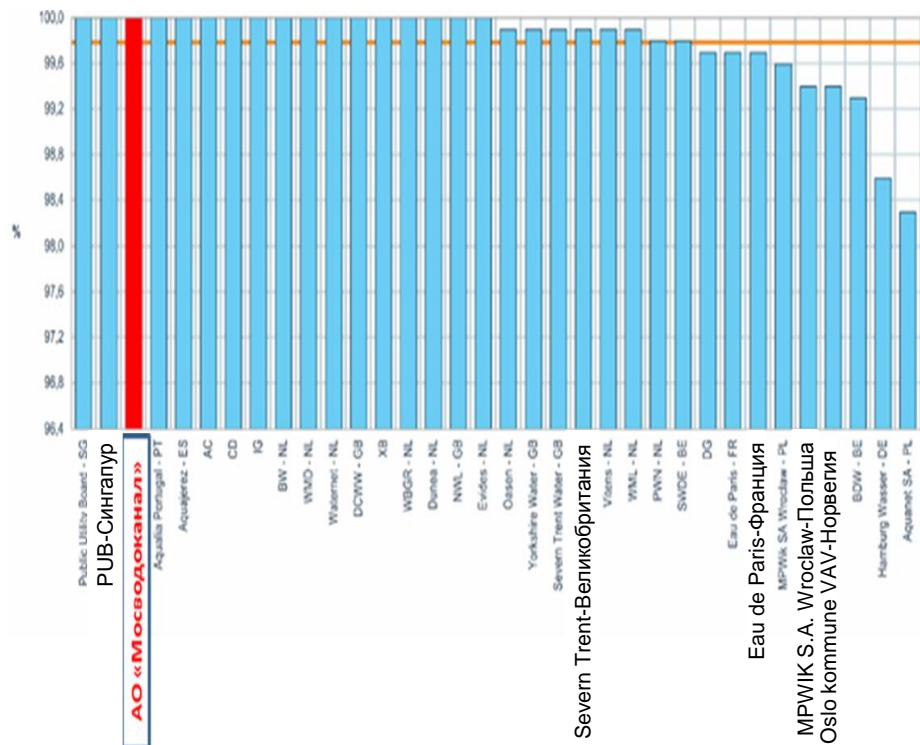
# Пример эффективной системы показателей системы бенчмаркинга

Исследование, проводимое компанией ЕВС, которая является единственной организацией в мире, изучающая деятельность водных компаний мира не по "открытым" источникам (Интернет, печатные издания и т.п.), а на основании разработанной системы показателей, данные для расчета которых собираются непосредственно у водных компаний. При этом вероятность предоставления водными компаниями данных, не соответствующих действительности, сведена к минимуму благодаря системе проверочных таблиц и тому, что один и тот же параметр участвует в расчете многих других показателей. Если неправильно указать один параметр, то модель выдает ошибку несходства данных во всех других таблицах без указания причин и, соответственно, не принимает их. Невозможно неверно указать хотя бы один показатель, потому что в это приведет в итоге к необходимости неверно отражать данные публичного доступа: выручка, объем реализации, забор воды, налоги и т.п.



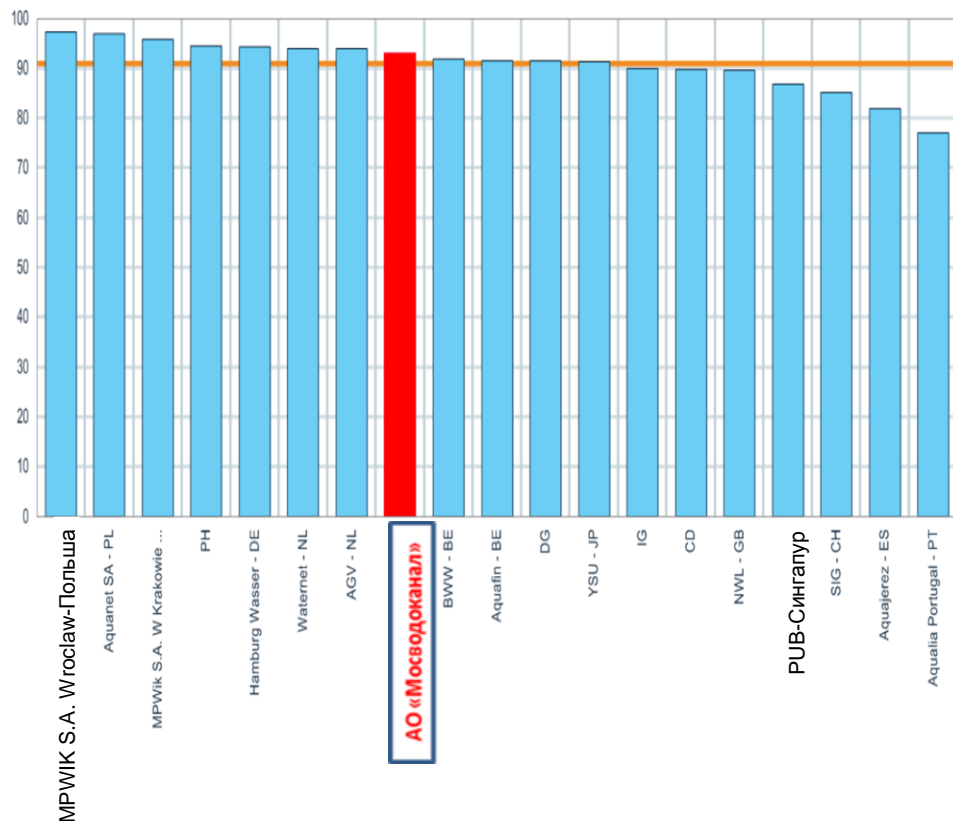
# Основная задача водоканала – обеспечение надлежащего качества предоставляемых услуг

Показатель **качества поставляемой воды** определяется как доля аналитических проб нормативного качества в общем числе произведенных проверок качества воды.



Значение показателя для АО «Мосводоканал» является максимальным - **100,0%**.

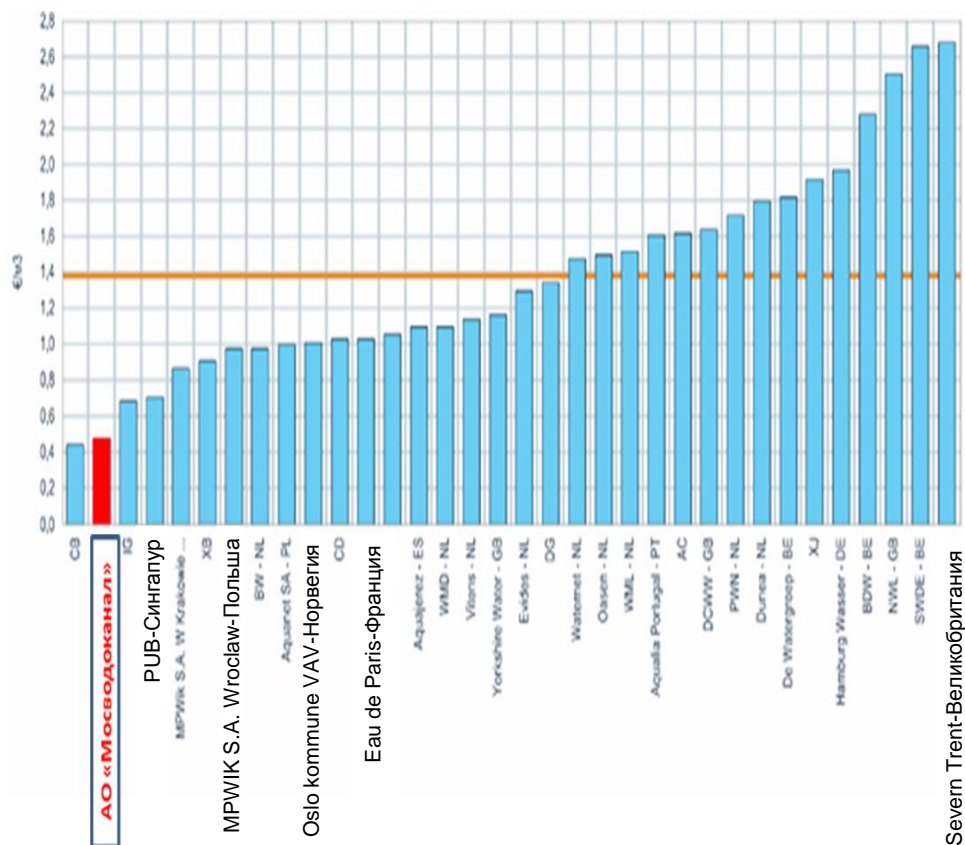
**Эффективность очистки стоков** – отношение массы загрязняющих веществ (азота, фосфора, БПК, ХПК), удаленных в процессе очистки, к массе данных веществ, поступившей на очистные сооружения (%).



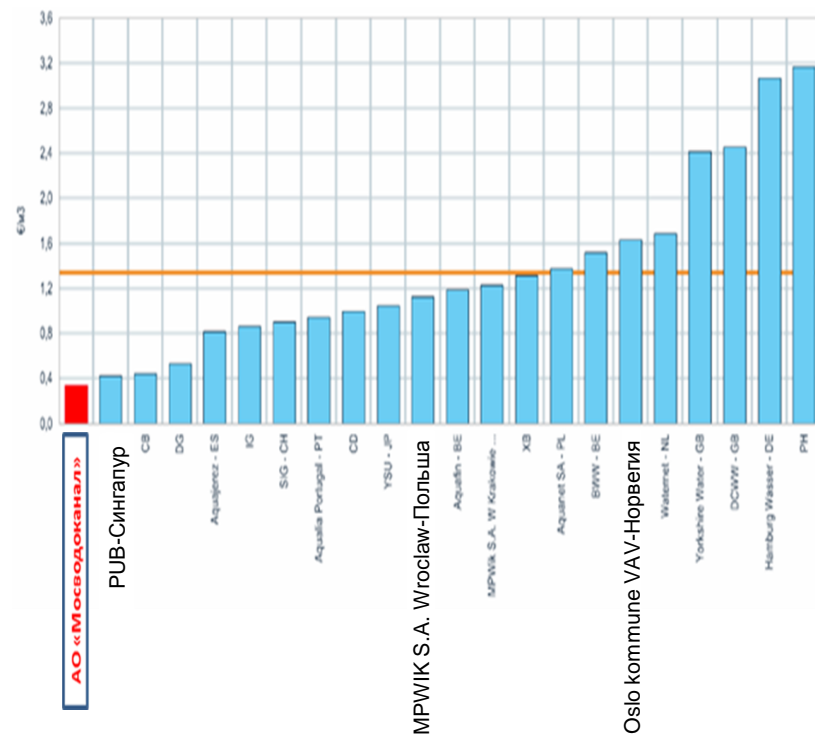
**93,1%** - значение показателя АО «Мосводоканал» выше среднеевропейского уровня.

# Средняя плата за оказываемые услуги

**Средняя стоимость услуг холодного водоснабжения** определяется как отношение дохода от реализации воды к объему потребленной воды (евро/м3).



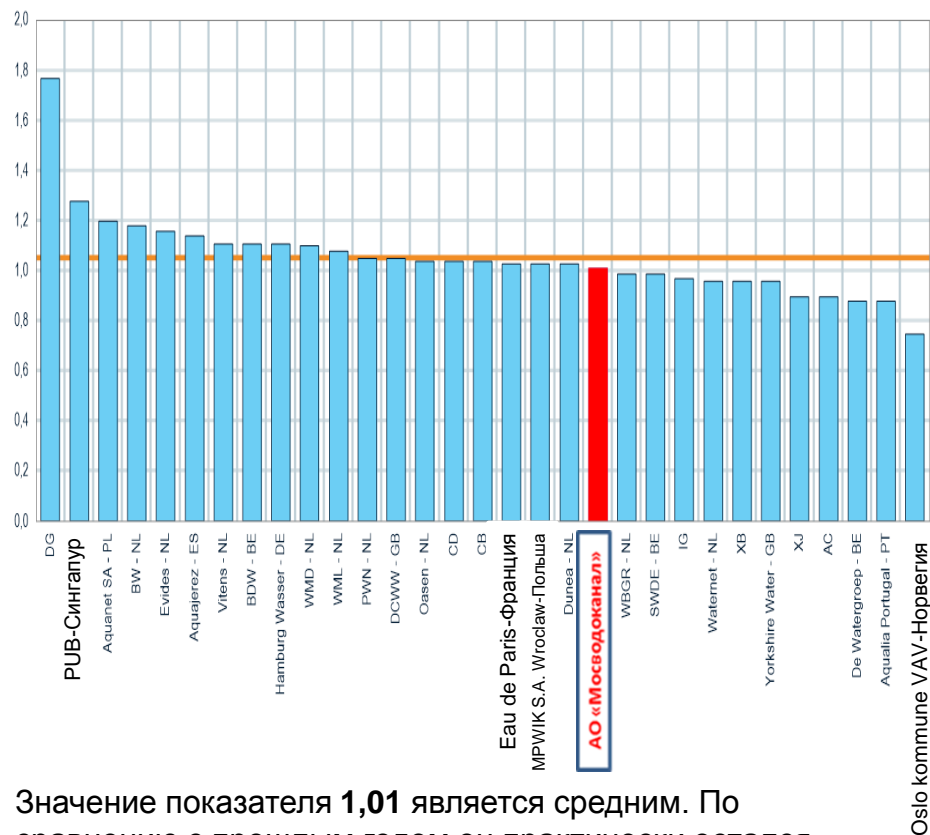
**Средняя стоимость услуг водоотведения** определяется как отношение дохода от реализации услуг по сбору стоков к объему собранных стоков (евро/м3).



# Коэффициент покрытия общих затрат за счет выручки от реализации в водоснабжении и канализации

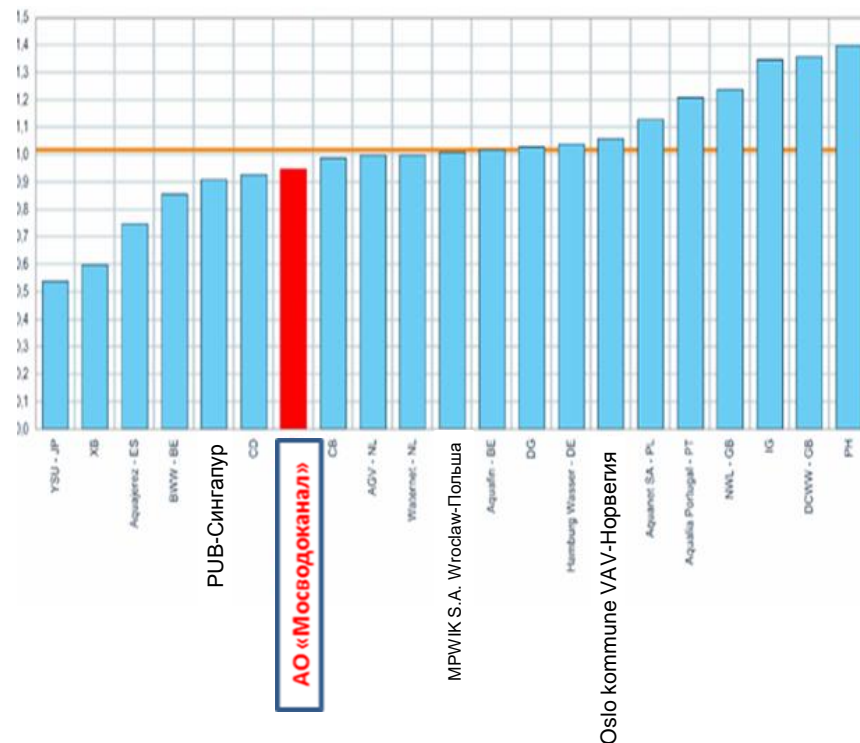
Показатель **определяет соотношение выручки и затрат**, то есть степень покрытия затрат выручкой.

## Водоснабжение



Значение показателя **1,01** является средним. По сравнению с прошлым годом он практически остался неизменным.

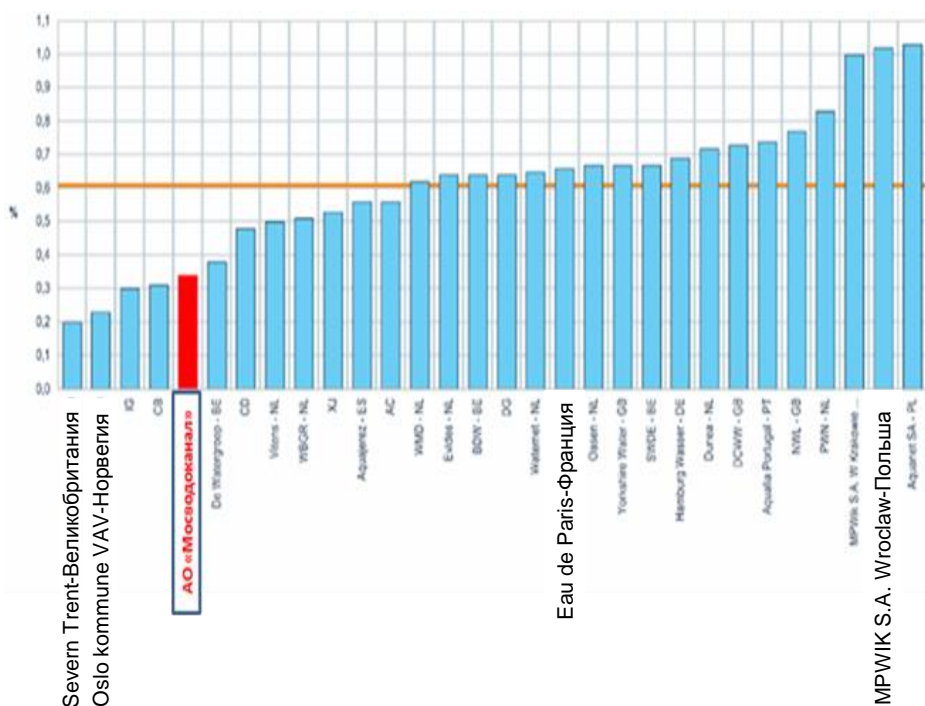
## Водоотведение



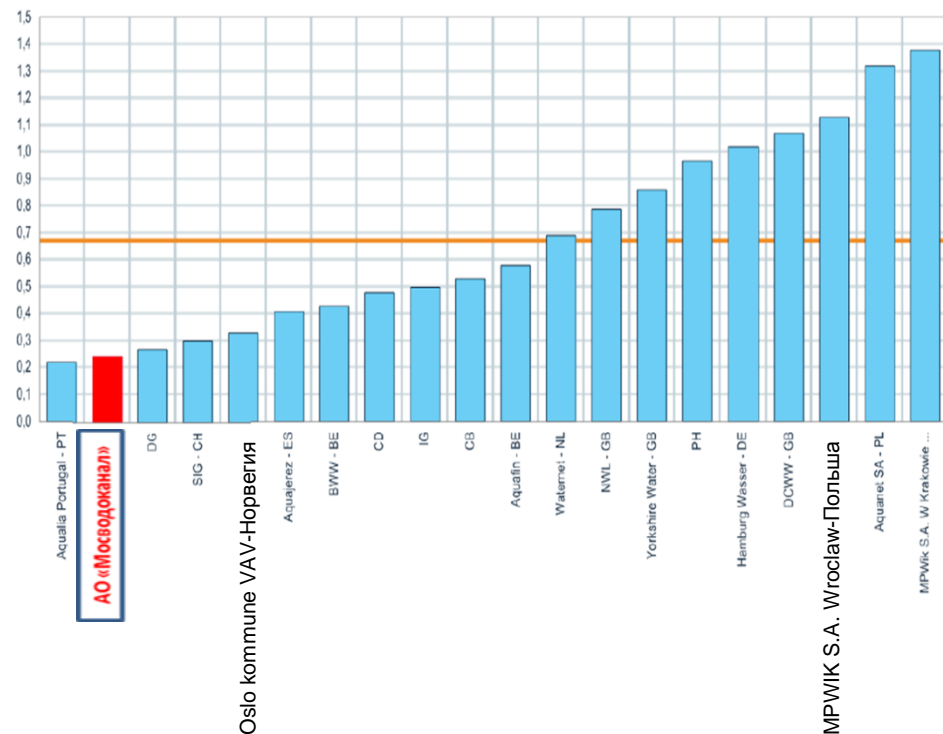
**0,95** – низкое значение показателя. По сравнению с прошлым годом показатель снизился на 9,7%.

# Доля семейного дохода, направляемая на оплату счета за холодное водоснабжение и водоотведение

## Водоснабжение

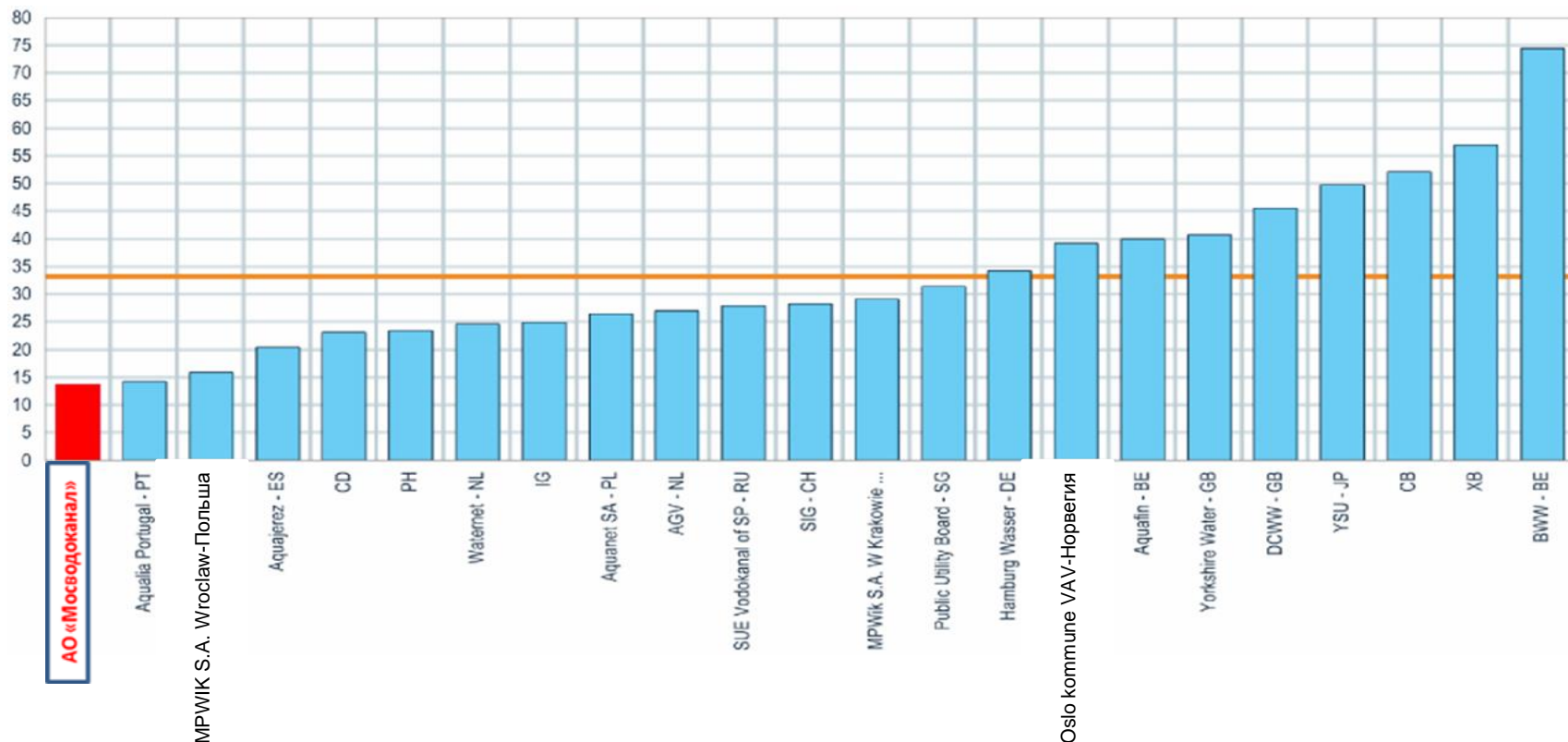


## Канализация



# Составляющие тарифа на примере энергопотребления сооружений очистки сточных вод

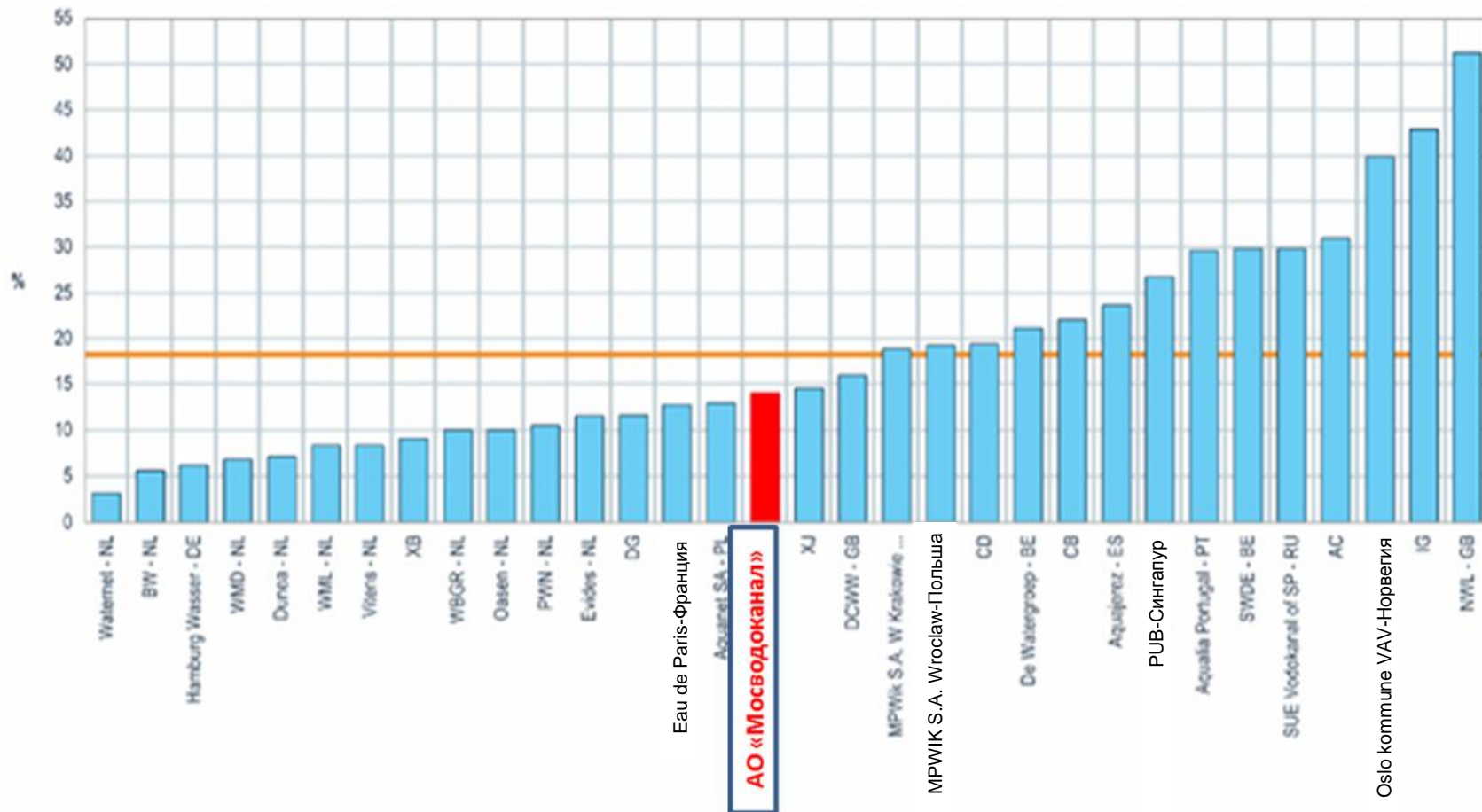
Энергопотребление сооружений очистки сточных вод на показатель загрязнения БПК5  
(кВт\*час/60г БПК5)



60г БПК5 – загрязнения, которые «вырабатывает» 1 человек. Европейский и российский показатель совпадают.

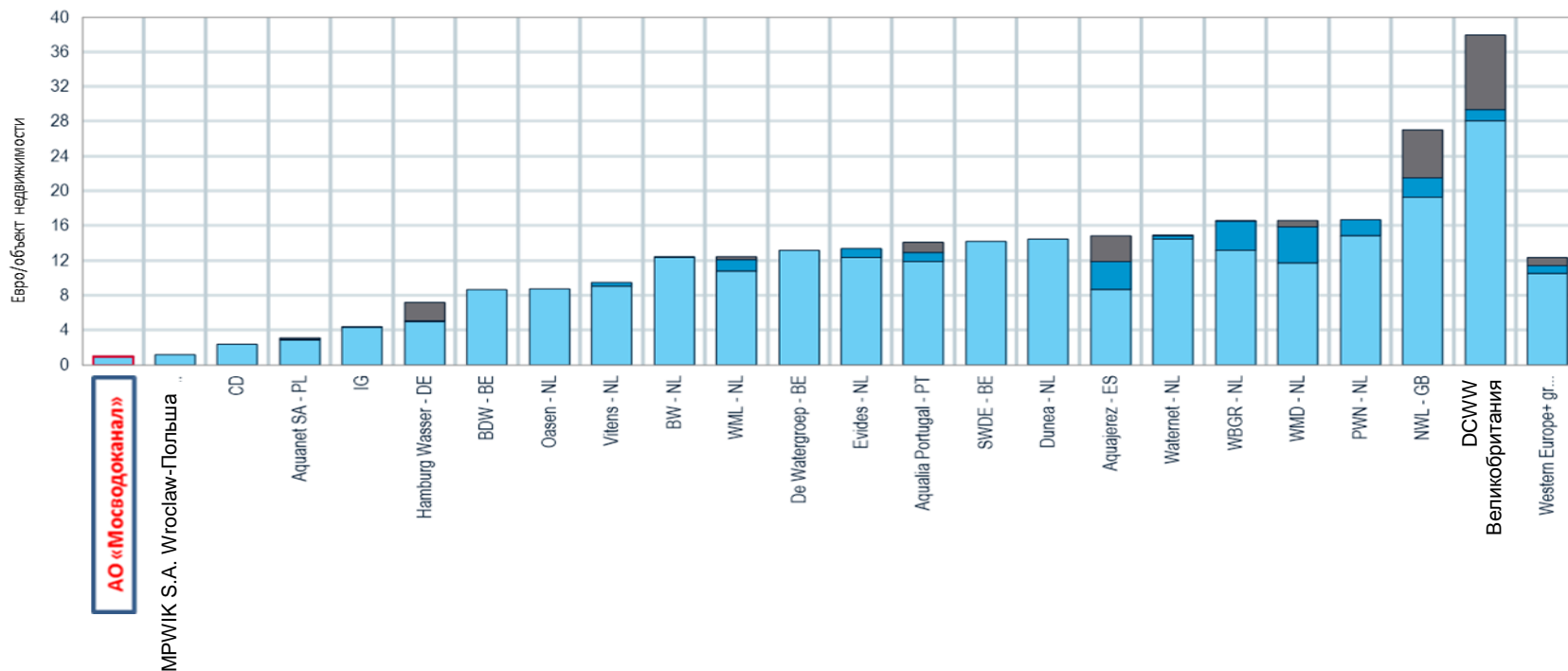
# Оценка эффективности использования водных ресурсов (разница между забором и реализацией воды)

Соотношение разницы между забором воды из водоисточников и реализацией воды к общему объему воды, поступающему в систему (%)



# Работа с абонентами в водоснабжении (сбытовые расходы)

**Затраты на обслуживание абонентов (сбытовые расходы):** Показатель определяется как сумма всех затрат на сбыт в расчете на 1 подключенный объект (евро/объект).

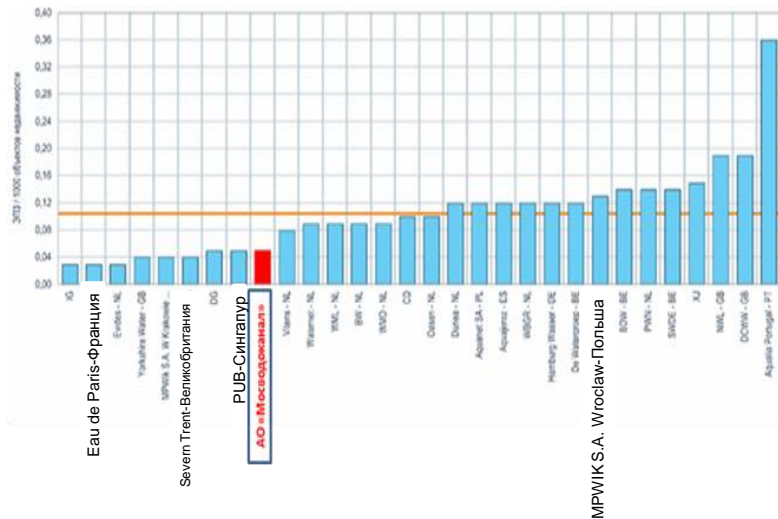


\* Количество объектов – количество квартир + количество нежилых помещений.

# Работа с абонентами в водоснабжении (сбытовые расходы)

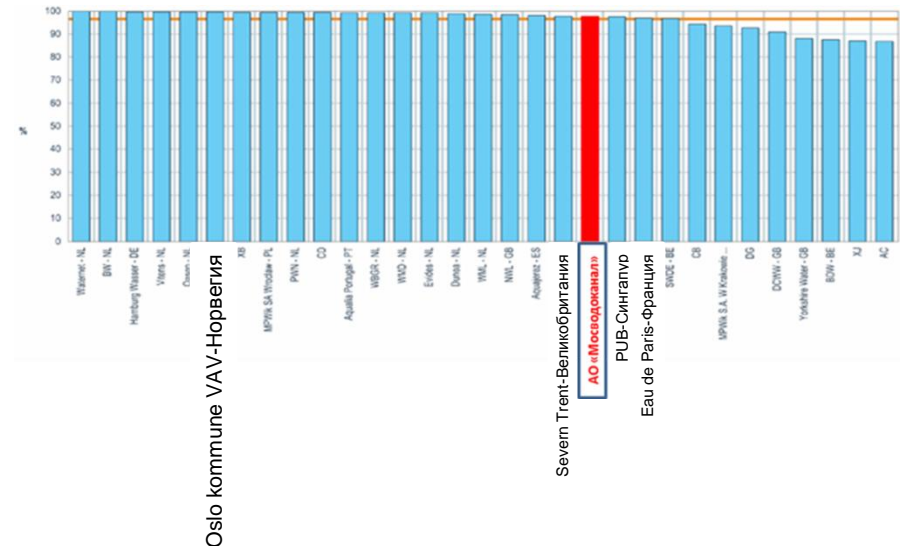
## Укомплектованность персоналом службы сбыта в водоснабжении:

количество сотрудников в эквиваленте полной занятости (ЭПЗ), занятых в службе сбыта на 1000 подключенных объектов.



## Коэффициент собираемости платежей в водоснабжении:

определяется как разница между 100% и процентом неоплаченных счетов, %.



**Вывод:** Из презентации видно, насколько ниже затраты Мосводоканала на обслуживание потребителей по сравнению с остальными водоканалами, участвующими в выборке. Это обусловлено, в первую очередь, схемой договорных отношений по обеспечению услугами населения города – по действующим договорам АО «Мосводоканал» рассчитывается за услуги с управляющими компаниями, а значит несет затраты на биллинг и контроль показаний приборов учета только в разрезе управляющих компаний и домов. Для сравнения, в ряде европейских стран (например, Испания) распространена практика, когда представители водоканалов каждый месяц обходят дома и снимают показания квартирных приборов учета. Естественно, затраты на обслуживание потребителей и численность соответствующего персонала в таких водоканалах значительно выше, чем у нас. В других случаях (Германия) показания квартирных приборов учета снимаются раз в полгода. Это позволяет снизить соответствующие затраты, но не так существенно.

Таким образом, на основании исследований можно сделать вывод о том, к чему может привести изменение схемы договорных отношений между водоканалом, управляющими компаниями и собственниками жилья – это неизбежно повлечет за собой рост тарифов.



**МОСВОДОКАНАЛ**

**Спасибо за внимание!**