

потрібно так, щоб поєднувались існуючі вузли, тому що це є паралельне введення ділянок і тільки воно підвищує надійність. Одночасне введення нових ділянок і нових вузлів в кільця мережі знижує надійність структури кільцевої мережі, тому що це є послідовне введення ділянок. Потрібно уникати введення нових вузлів, адже кожен новий вузол вводить послідовно нову ділянку.

1. Найманов А.Я. Особенности оценки надежности кольцевой водопроводной сети / А.Я. Найманов // Водоснабжение и санитарная техника. – 2006. – №12. – С.11-16.

2. Гальперин Е.М. Совершенствование расчетной модели функционирования кольцевой водопроводной сети / Е.М. Гальперин // Водоснабжение и санитарная техника. – 2010. – №2. – С.51-54.

3. Новохатній В.Г. Метод обчислення і порівняння надійності структур водопровідних мереж / В.Г. Новохатній, І.С. Усенко // Сучасні проблеми охорони і раціонального використання водних ресурсів та очистки природних і стічних вод: міжнар. наук.-практич. конф. 22-25 квітня 2002 р., м.Миргород: зб. матеріалів конф. – К.: Знання, 2002. – С.67-69.

4. Новохатній В.Г. Порівняльний аналіз надійності і топології структур водопровідних мереж / В.Г. Новохатній, І.С. Усенко // Зб. наук. праць (галузеве машинобудування, будівництво). Вип.10. – Полтава: ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2002. – С.50-55.

5. Новохатній В.Г. Аналіз впливу топології на надійність структури водопровідних мереж / В.Г. Новохатній, І.С. Усенко // Проблеми водопостачання, водовідведення та гідравліки: Наук.-техн. зб. Вип.1. – К.: КНУБА, 2003. – С.36-40.

6. Новохатній В.Г. Надійність подавально-розподільного комплексу систем водопостачання / В.Г. Новохатній // Науковий вісник будівництва: Зб. наук. праць. Вип.48. – Х.: ХДТУБА, ХОТВ АБУ, 2008. – С.215-218.

Отримано 17.12.2010

УДК 658

А.Ю.СТАРОСТИНА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММУНАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматривается возможность применения сбалансированной системы показателей для обеспечения деятельности предприятий коммунальной сферы, применяющих методологию P2M.

Розглядається можливість використання збалансованої системи показників для забезпечення діяльності підприємств комунальної сфери, що використовують методологію P2M.

Possibility is considered application of the balanced system of indexes for providing of activity of enterprises of communal sphere using methodology of P2M.

Ключевые слова: предприятие коммунальной сферы, управление программами, сбалансированная система показателей, эффективная система управления, перспективы деятельности, бизнес-процессы.

Современная ситуация в коммунальной сфере Украины в целом характеризуется неэффективностью управленческих механизмов, что приводит к возникновению различного рода проблем, а следовательно, и излишних затрат. Сегодня принятие управленческих решений относительно планирования деятельности коммунального предприятия базируется на случайном возникновении влияния внешней и внутренней среды. Это приводит к несистематичности, непоследовательности, а следовательно, и несвязности принимаемых решений, что значительно усложняет процесс их реализации. Поэтому, как следствие, возникает необходимость в пересмотре существующего механизма планирования деятельности предприятия и внесения изменений, которые в первую очередь будут нацелены на систематизацию и упорядоченность принимаемых управленческих решений, сопровождающих процесс планирования.

После проведенного исследования [2, 3] было выявлено, что осуществление преобразования существующего механизма планирования деятельности коммунального предприятия, с учетом влияния внешней и внутренней среды, и внесения вышеназванных изменений, возможно при использовании на предприятии программного метода управления, а именно разработке и внедрении на основании Р2М программы развития коммунального предприятия.

Преимущество данной методологии для управления коммунальным предприятием заключается в возможности учитывать потребности, возникающие в любом аспекте его деятельности, а также своевременно реагировать на внезапно возникающее влияние внешней и внутренней среды. Также немаловажными факторами, благодаря которым было принято решение о выборе именно этой методологии, является, во-первых, ориентированность на получение максимальной ценности от производства продукции, во-вторых, использование инновационных методов и механизмов в процессе производства, что позволяет значительно снизить стоимость продукции и повысить ее качество. В рамках применения Р2М значительная часть внимания уделяется не только управлению интеграцией программы развития предприятия, но и управлению программным сообществом. Согласно Р2М под сообществом программы следует понимать виртуальное пространство, создаваемое для заинтересованных сторон программы, в котором они могут создавать или ускорять создание общих ценностей [3].

Согласно Р2М типичный жизненный цикл программы (ЖЦП) состоит из трех основных фаз: начальная фаза, промежуточная фаза и фаза окончания. В некоторых частных случаях промежуточная фаза может быть разделена на две, и более фаз, в зависимости от сложности

и специфики реализуемой программы.

На первом этапе ЖЦП зачастую возникает проблема, которая заключается в недостаточности исходных данных для разработки программы. На втором этапе ЖЦП возникает потребность в системе показателей, благодаря которым будет осуществляться анализ и контроль за реализацией программы. В свою очередь, на третьем этапе ЖЦП, для формирования отчетной документации, аналогично необходим определенный объем информации о совокупности показателей.

После анализа [1, 4, 5] выявлена целесообразность применения для создания эффективной программы развития коммунального предприятия системы сбалансированных показателей (ССП). Но на данный момент теоретическая база относительно применения СПП в коммунальной сфере характеризуется значительной недостаточностью, таким образом, возникает необходимость в ее доработке с учетом специфических требований коммунального предприятия.

Согласно СПП существуют четыре перспективы, в рамках которых происходит развитие предприятия: финансы, отношение с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост [4].

Перспектива «финансы» представляет собой цели компании, ориентированные на получение прибыли. Перспектива «отношения с клиентами» объединяет цели, благодаря которым можно укрепить связи с клиентами и таким образом увеличить экономический успех предприятия. В рамках перспективы «внутренние бизнес-процессы» формируются цели по оптимизации бизнес-процессов предприятия. Перспектива «обучение и рост» объединяет цели предприятия, направленные на усовершенствование инфраструктуры предприятия и повышение квалификации персонала.

Специфика использования СПП на коммунальном предприятии заключается в ориентации предприятия не на получение максимальной прибыли, а на предоставление качественной и своевременной услуги потребителю. Это в первую очередь связано с прямым функциональным назначением предприятия обеспечивать жизнедеятельность населенного пункта, а в противном случае может привести к катастрофическим последствиям.

При внедрении СПП и Р2М система управления программой развития будет выглядеть следующим образом (рис.1).

На первом этапе формирования программы развития коммунального предприятия, как и на первом этапе создания СПП необходимо разработать основные цели, а также стратегии и меры, которые будут выполнены в процессе реализации программы, краткое содержание которых представлено в табл.1.

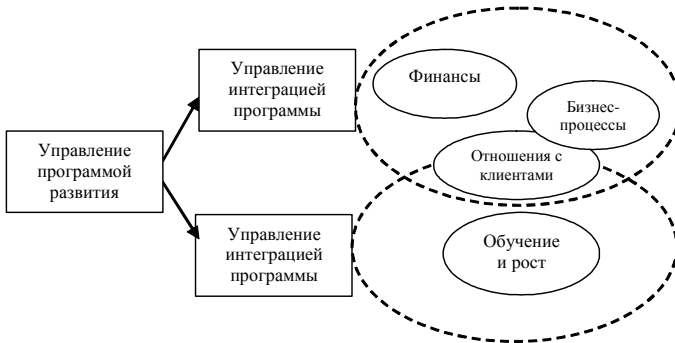


Рис.1 – Система управления программой развития с учетом методологии P2M и ССП

Таблица 1 – Цели, стратегии и меры, разработанные в рамках заданной программы

Цель	Стратегии и меры (разработанные с учетом данных целей)
Повысить уровень удовлетворенности клиентов до 90 %	Внедрение новой системы оповещения потребителей
	Разработка и внедрение официального сайта предприятия
Повысить культуру абонентских расчетов на 30%	Внедрение электронной системы расчета за услуги
Повысить прибыль предприятия на 40 %	Предоставлять услуги по подключению к сети новых потребителей
	Внедрение эффективной системы энергосбережения
Повысить качество продукции на 10 %	Провести замену части устаревшего оборудования
Повысить степень заинтересованности сотрудников	Внедрить систему мотивации труда
	Проводить курсы повышения квалификации

На следующем этапе необходимо разработать систему показателей, характеризующих деятельность предприятия, а также модель каузальных связей между этими показателями (рис.2). Благодаря этой модели становится возможным определить, какие показатели являются основными, а от которых следует отказаться, так как большое скопление показателей значительно затрудняет процесс их обработки.

На основании разработанных целей и стратегий, а также показателей разрабатывается целевое значение для каждого показателя и составляется конечная модель ССП для предприятия, краткое содержание которой представлено в табл.2.

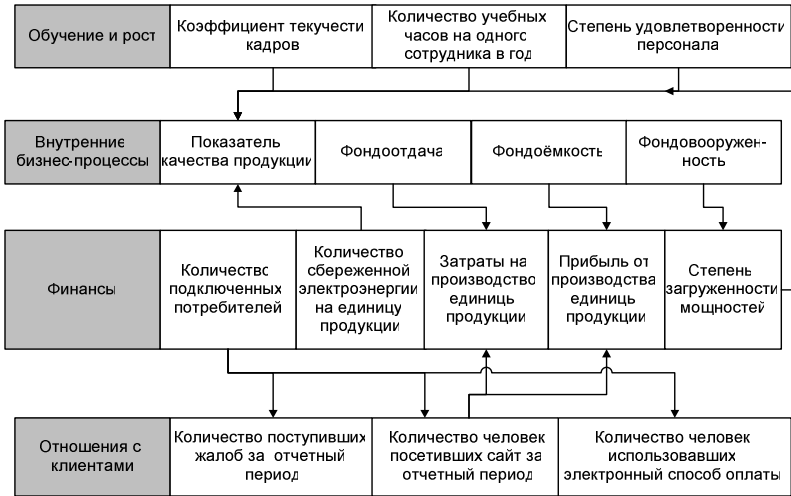


Рис.2 – Каузальная модель ССП для предприятия

Таблица 2 – Сбалансированная система показателей для коммунального предприятия

Перспектива	Цель	Стратегия	Показатель	Целевое значение
1	2	3	4	5
Отношения с клиентами	Повысить уровень удовлетворенности клиентов до 90 %	Внедрение новой системы оповещения потребителей	Количество поступивших жалоб за год	≤ 10000
		Разработка и внедрение официального сайта предприятия	Количество человек посетивших сайт за год	≥ 7000 чел.
	Повысить культуру абонентских расчетов на 30%	Внедрение электронной системы расчета за услуги	Количество человек использующих электронный способ оплаты, за год	≥ 5000 чел.
Обучение и рост	Повысить степень заинтересованности сотрудников	Проводить курсы повышения квалификации	Коэффициент текучести кадров	$\leq 5\%$
		Внедрить систему мотивации труда	Количество учебных часов на одного сотрудника в год	12 ч
			Степень удовлетворенности персонала	$\geq 90\%$

Продолжение табл.2

1	2	3	4	5
Внутренние бизнес-процессы	Повысить качество продукции на 10 %	Провести замену части устаревшего оборудования	Показатель качества продукции	$\approx \max$
			Фондоотдача	≥ 4000 грн.
			Фондоемкость	$\leq 30\%$
			Фондовооруженность	$\geq 95\%$
Финансы	Повысить прибыль предприятия на 40 %	Внедрение эффективной системы энергосбережения	Количество подключенных потребителей, за год	≥ 500 чел.
			Количество сэкономленной электроэнергии на единицу продукции	$\geq 10\%$
		Предоставлять услуги по подключению к сети новых потребителей	Затраты на производство единицы продукции	0,65 грн.
			Прибыль от производства единицы продукции	0,93 грн.
			Степень загруженности мощностей	$\geq 95\%$

Таким образом, применение корректно составленной ССП в процессе управления программой развития коммунального предприятия, значительно снижает риск возникновения непредвиденного влияния со стороны внешней и внутренней среды. Этот фактор имеет решающее значение для коммунального предприятия, в силу его значимости для поддержания жизнедеятельности населенного пункта.

1.Кочнев А., Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом // Стратегический менеджмент. – 2009. – №1. – С.60-71.

2.Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – 2-е изд. / Под общ. ред. И.И.Мазура. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

3.Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Т.1, версия 1.2: Пер. на рус. под ред. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

4.Андреас Прайснер. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: Изд. дом «Гребенникова», 2009. – 308 с.

5.Марк Грэм Браун. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.

Получено 27.09.2010