

УДК 330.15

М.Г. Трейман

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики, г. Санкт-Петербург

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ «РАБОТА С АБОНЕНТАМИ»
НА ПРЕДПРИЯТИИ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННОГО
ХОЗЯЙСТВА – ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ ГУП «ВОДОКАНАЛ САНКТ-
ПЕТЕРБУРГА»**

Ключевые слова: ресурсоснабжающее предприятие, работа с абонентами, инновации, управление бизнес-процессом.

В статье представлен опыт ресурсоснабжающего предприятия по управлению производственными процессами водоснабжения и водоотведения, а также процессом «работа с абонентами», раскрыты особенности деятельности Филиала «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» в части договорной деятельности, работы с начислениями и дебиторской задолженности и аналитической работы.

M.G. Treyman

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Higher School of Technology and Energy, Saint Petersburg

**MANAGEMENT OF THE “SUBSCRIBER MANAGEMENT” PROCESS
IN PROPERTY WATER SUPPLY AND SEWERAGE ENTERPRISES – BEST
PRACTICES GUP “VODOKANAL SANKT-PETERBURGA”**

Keywords: resource supplying enterprise, work with subscribers, innovation, business process management.

The article presents the experience of a resource supplying company in managing production processes of water supply and water removal, as well as the process of “work with subscribers”, reveals the features of the branch “Unified settlement center” of SUE “Vodokanal St. Petersburg” in terms of contractual activity, work with charges and accounts receivable and analytical work.

В статье рассмотрена специфичная деятельность предприятия сферы жилищно-коммунального хозяйства – ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» – направление «работа с абонентами». Обеспечение качественной питьевой водой в регионе и осуществление экологически безопасных сбросов очищенных сточных вод – важное направление социально-экономического развития города. ГУП «Водоканала Санкт-Петербурга» – значимое ресурсоснабжающее предприятие региона, которое обеспечивает город основным объемом воды питьевого качества и осуществляет очистку сточных вод до установленных нормативов сброса.

Вода – это ценный и важный ресурс, оказывающий прямое влияние на здоровье населения – при правильной технологии водоподготовки качество воды

улучшается, снижаются риски заболеваемости населения. Например, за последние 10 лет заболеваемость гепатитом различных групп в Санкт-Петербурге снизилась более чем с 100 раз.

Деятельность ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» многогранна и инновационна и напрямую влияет на все сферы жизни населения, поэтому освещение полезного опыта деятельности предприятия является важной и интересной задачей. Предприятие обеспечивает услугами водоснабжения и водоотведения 5,3 млн. человек, а также различные типы предприятий и организаций города.

Цель исследования – раскрытие опыта достаточно специфической сферы деятельности предприятия – это «работа с абонентами» на примере предприятия водно-канализационного хозяйства.

Задачи статьи:

1. Отразить полезный опыт использования системы бизнес-процессов для управления и более эффективной организации деятельности основного процесса «работа с абонентами».

2. Раскрыть основные направления деятельности предприятия, его специфику и особенности управления бизнес-процессами в рамках сложившейся системы.

3. Отразить особенности работы с дебиторской задолженностью на предприятии и определить перспективы в данном направлении деятельности.

Данная статья позволит раскрыть такие направления деятельности предприятия как работа с абонентами и удовлетворение их потребностей, а также коммуникационные особенности обмена, хранения и работы с различными массивами данных и пр.

Информация о деятельности предприятия ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Предприятие ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» – стратегически важное предприятие для города, поскольку вода – это ресурс жизнеобеспечения, а основными технологиями предприятия являются подготовка водных ресурсов и транспортировка их абоненту (различным типам потребителей) и последующая очистка сброшенных сточных вод. Абоненты предприятия делятся по категориям, по ним же производится учет реализации ресурсов и поступления денежных средств. Категории подразделяются на: жилой сектор, в том числе индивидуальное жилое строительство, промышленный комплекс города, бюджетные организации и прочие категории водопользователей [4].

Предприятие обладает обширным производственным комплексом, который включает в себя:

- 9 водопроводных станций по всему городу разной производственной мощности и нагрузки, самыми значимыми из которых являются Южная, Северная, Главная водопроводная станции;

- 187 повысительных насосных станций;

- 2 завода по производству гипохлорита натрия;

- 18 очистных сооружений (крупнейшими очистными сооружениями го-

рода считаются Центральная и Северная станции аэрации, Юго-Западные очистные сооружения).

Необходимо отметить, что предприятие ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» – предприятие инновационное и его деятельность направлена на постоянное совершенствование и развитие.

За последние годы в производственной сфере предприятием достигнуто многое: токсичный хлор в процессах водоподготовки заменен безопасным гипохлоридом натрия, стала активно использоваться технология биоиндикации (для проверки качества водоподготовки и отсутствия попадания вредных примесей, для данного контроля используются речные раки, так как они очень чувствительны к изменению водной среды и при попадании в нее загрязнений).

К инновациям в производственной сфере канализования относятся следующие: предприятие ведет постоянную работу по прекращению сброса неочищенных стоков прямо в водные объекты (переключение прямых выпусков), процент очистки сточных вод по городу составляет 98% и постоянно увеличивается, осадок сточных вод подвергается утилизации – в городе функционируют 3 завода по сжиганию осадков.

Санкт-Петербургский Водоканал использует глубокую очистку от биогенов в своих процессах очистки сточных вод (от азота и фосфора), так, что параметры очищаемых стоков достигают значений, установленных нормативов ХЕЛКОМ. Для контроля качества сточных вод предприятие использует австралийских раков, а для оценки состава дымовых газов, от заводов по сжиганию осадков – африканских улиток [1].

Производственный комплекс имеет свои особенности, в совокупности он представляет из себя последовательность производственных процессов, с позиции процессного подхода. Все процессы на предприятии взаимосвязаны, поэтому управление производственными процессами и частично проблемы этого управления переходят на сферу «работа с абонентами».

Отразим взаимосвязь и элементы производственных процессов и процесса «работа с абонентами».



Рис. 1. Отражение управления производственными процессами в концепции бизнес-процессов



Рис. 2. Схема бизнес-процессов направления «работа с абонентами»

Представленная на рисунке 1 схема производственных процессов, отражает взаимосвязь и цикличность процессов водоснабжения и водоотведения, которые подтверждают один из экологических принципов Б. Коммонера «все связано со всем» [10]. В центре данной схемы стоит абонент, отметим, что деятельность предприятия водно-канализационного хозяйства направлена на сокращение негативного воздействия на природную среду и рациональное использование водных ресурсов региона, но также и на оказания услуг абонентам, то есть сфера работы с абонентами –

одна из ключевых сфер деятельности предприятия [9].

Материалы и методы исследования

Принципы работы Филиала «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и особенности работы с абонентами в секторе водоснабжения и водоотведения

За взаимодействие с абонентами в части их обслуживания и обмена информацией, а также осуществления процессов коммуникации по различным вопросам

отвечает Филиал «Единый расчетный центр». Представим деятельность по работе с абонентами в виде схемы бизнес-процессов с описанием деятельности (рис. 2).

К основным под процессами блока «работа с абонентами» относятся следующие [11]:

1. Заключение договора на услуги водоснабжения и водоотведения (в процесс заключения договоров на оказание услуг водоснабжения и водоотведения входят такие этапы как: получение заявления от абонента или инициативное заключение договоров, формирование договоров в информационной системе предприятия, подпись договоров со стороны предприятия и со стороны абонентов и их регистрация и затем процесс начислений по договорам).

2. Процесс начисления объемов водоснабжения и водоотведения (процесс начисления осуществляется по услугам водоснабжения, водоотведения, экологическим начислениям и состоит из занесения показаний приборов учета, самого процесса выставления и отправки и доставки счетов).

3. Процесс работа с дебиторской задолженностью (включает в себя работу с различными категориями абонентов и проведением мероприятий по предупреждению и ликвидации дебиторской задолженности перед предприятием, в комплекс мер входит досудебная работа (телефонные переговоры, отслеживание своевременности получения оплаты счетов от абонентов, подготовка лимитов бюджетных обязательств и другой документации для ускоренной оплаты, составление соглашений о реструктуризации и графиков погашения задолженности и т.д.) и судебная работа, направленная на максимальное быстрое и полное получение дебиторской задолженности).

4. Аналитическая деятельность (направлена на анализ факторов и причин изменения водопользования по городу и анализу актуальной ситуации на предприятии, за счет контроля и мониторинга показателей по дебиторской задолженности и показателей по изменению объемов водоснабжения и водоотведения в динамике, а также планирование и прогнозирование объемов реализации и поступления денежных средств и величины дебиторской задолженности).

К основным принципам работы с абонентами можно отнести следующие [8]:

1. Разделение абонентов на категории для удобства ведения отчетности и их обслуживания (подход деления абонентов на категории позволяет предприятию применять специфические методы работы для каждой конкретной категории, например, в части дебиторской задолженности для различных категорий наиболее эффективными являются определенные методы – для категории «Бюджетные организации» наиболее эффективными подходами является своевременное предоставление документов и контроль оплат по лимитам бюджетных обязательств).

2. Постоянное совершенствование процессов коммуникации с абонентами с применением методов цифровизации (использование механизмов электронного документооборота как способ цифровизации и обмена данными между предприятием и абонентами, применение таких способов получения оплат как личный кабинет и осуществление оплаты через сайт предприятия и др. способы).

3. Принцип работы «удобство абонента» (в данном случае предприятие направляет свою деятельность максимально на улучшение взаимодействия с абонентом – старается в максимально короткие сроки решить вопросы и проблемы абонента, предоставить необходимые расчетные и договорные документы, ответить на запросы абонента максимально полно и т.д.)

4. Максимизация получения денежных средств от абонента и снижение величины дебиторской задолженности (для этого специалисты Филиала постоянно взаимодействуют с абонентами и работают не только в области просроченной дебиторской задолженности, но и с текущими поступлениями денежных средств).

Таким образом, Филиал «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» руководствуется современными принципами взаимодействия с абонентами, постоянно ищет новые пути и развивает информационные подходы и способы коммуникации.

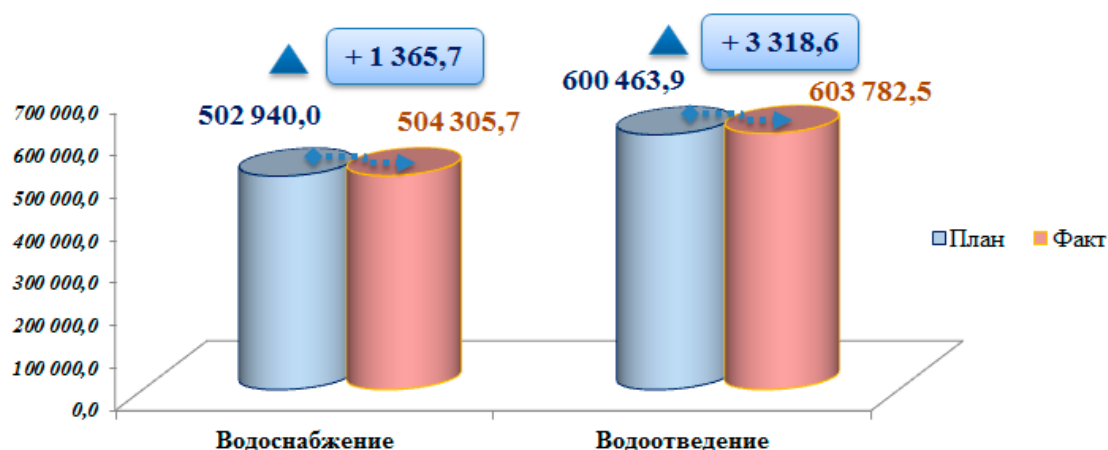


Рис. 3. Изменение объемов водоснабжения и водоотведения за 2019 год относительно плановых показателей, тыс. м³

В 2019 году объемы реализации по услуге водоснабжения по предприятию составили 504 305,7 тыс. м³, а по водоотведению 603 782,5 тыс. м³, если сравнивать с плановыми показателями, то можно отметить выполнение плана на 100,4% за счет оказания услуг прочим потребителям и населению города (рисунок 3).

Таким образом, предприятие выполняет план по реализации услуг водоснабжения и водоотведения и даже перевыполняет его. В целом с годами наблюдается снижение водопотребления по Санкт-Петербургу, это связано с инновационными решениями предприятия – установкой энергоэффективного и водосберегающего оборудования, сокращением процента потерь на сетях, установкой приборов учета абонентами и своевременной передачей показаний приборов учета [6]. Предприятие постоянно совершенствует свою деятельность и развивает деятельность в сфере взаимодействия с абонентами.

Результаты исследования и их обсуждение

Одним из наиболее перспективных и в тоже время проблемных аспектов деятельности Филиала «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» является направление «работа с дебиторской задолженностью».

В настоящее время не многие абоненты обладают стабильной платежеспособностью, но для предприятия сбор доходов – это важнейшая задача, так как дебиторская задолженность в какой-то мере является неиспользованным резервом денежных средств, поэтому предприятие заинтересовано в его скорейшем взыскании [2].

К общим причинам образования дебиторской задолженности относятся [3; 7]:

1. Несвоевременная оплата счетов абонентами в связи с различными причинами (недобросовестность, неполучение и несвоевременное получение платежных документов).

2. Отсутствие денежных средств на счетах абонентов и блокировка счетов другими компаниями из-за задолженности перед ними.

3. Для категории «бюджетные организации» – это отсутствие договоров на услуги водоснабжения и водоотведения и лимитов к ним, а также их недостаточное финансирование.

4. Для исполнителей коммунальных услуг, промышленного сектора, собственников нежилых помещений проблемы оплаты невозможно свести в единую причину для данной категории – они индивидуальны.

Далее представим основные методы работы с дебиторской задолженностью, применяемые на предприятии.

Таблица 1

Особенности работы с дебиторской задолженностью с категориями абонентов

Наименование категории абонентов	Мероприятия по работе с задолженностью, используемые на предприятии
«Бюджетные организации»	1. Наличие договора на финансовый год. 2. Наличие выделенного бюджетного финансирования и его достаточность. 3. Реальное доведение денег до организации. 4. Контроль за расходованием бюджетных средств и своевременное принятие мер для выделения бюджетного финансирования. 5. Амнистия по пеням как стимулирующее мероприятие для оплаты основного долга абонентом
«Собственники нежилых помещений»	1. Установление причин неоплаты (несогласие по объемам водопотребления). 2. Расширение механизмов доставки счетов. 3. Временное прекращение поставки услуг при наличии технической возможности. 4. Контроль своевременного перехода прав на объект («надлежащий должник»). 5. Амнистия по пеням как стимулирующее мероприятие для оплаты основного долга абонентом
«Прочие организации»*	1. Проведение переговоров с абонентом. 2. Формирование графика оплат при кассовом разрыве. 3. Временное прекращение поставки услуг водоснабжения / водоотведения. 4. Осуществление судебного взыскания. 5. Реструктуризация (рассрочка платежей с установленным предприятием процентом). 6. Амнистия по пеням как стимулирующее мероприятие для оплаты основного долга абонентом

Примечание: * в раздел «Прочие организации» входят категории: «Промышленность», «Исполнители коммунальных услуг», «Энергоснабжающие организации», «Остальные».

Таблица 2

Проблемы предприятия при работе с вышеперечисленными категориями

«Бюджетные организации»	«Собственники нежилых помещений»	«Прочие организации»*
1. Ежегодный процесс переоформления договоров	1. Отсутствие технической возможности прекращения поставки ресурсов	1. Отсутствие технической возможности закрытия / ограничения услуг
2. Своевременность подготовки и достаточность лимитов бюджетных обязательств	2. Вовлеченность в процесс временного прекращения поставки 3-х лиц	2. Наличие субабонентов, добросовестных потребителей услуг, от сетей абонента
3. Необходимость контроля за расходованием бюджетных средств	3. Частая смена правообладателей нежилых помещений	3. Отсутствие действенных и оперативных мер экономического стимулирования для оплаты задолженности
4. Отсутствие финансирования для оплаты штрафных санкций	4. Отсутствие расчетных счетов и имущества для удовлетворения требований кредиторов	
5. Социальный характер деятельности, что исключает прекращение поставки ресурса		

Примечание: * в раздел «Прочие организации» входят категории: «Промышленность», «Исполнители коммунальных услуг», «Энергоснабжающие организации», «Остальные».

Согласно данным таблицы 1, предприятие использует широкий спектр методов работы с дебиторской задолженностью и работает с различными размерами задолженности, стараясь максимально взыскать денежные средства в пользу предприятия. При невозможности осуществления досудебного взыскания, предприятие применяет судебные методы – это взыскание задолженности в судебном порядке с использованием механизма исполнительного производства.

Применение данных методов сопряжено с определенными проблемами, представленными в таблице 2.

Таким образом, можно отметить, что существует ряд ограничений для осуществления мероприятий по взысканию и получению денежных средств и дебиторской задолженности.

Направлением для развития взыскания дебиторской задолженности можно считать внедрение на предприятии цифровых технологий, которые все более и более интенсивно развиваются в последнее время [5].

На предприятии активно используется личный кабинет, где в настоящее время возможно внести показания приборов учета, оплатить текущие счета и задолженность, получить и распечатать необходимые документы, а также получить другую необходимую абонентам информацию. Филиал «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» налаживает с абонентами электронный документооборот. Предприятие осуществляет обмен электронными документами посредством ЭДО (использование внешней информационной системы СБИС), сюда входят счета-фактуры и основной комплект расчетных документов, лимиты бюджетных обязательств, договора на холодное водоснабжение и водоотведение, письма

и другая документация, предприятие также совершенствует и автоматизирует процесс организации работы с абонентами в сферах дебиторской задолженности, начислений, заключения договоров.

Таким образом, внедрение в деятельность предприятия цифровых технологий позволяет развивать дополнительную коммуникацию с абонентами, улучшать их взаимодействие с предприятием и ускорять бизнес-процессы.

Выводы

Филиал «Единый расчетный центр» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» – передовой Филиал предприятия, основной функцией которого является сбор доходов от основной и вспомогательной деятельности предприятия и работа с Абонентами.

«Работа с абонентами» как бизнес-процесс включает в себя много взаимосвязанных подпроцессов, которые условно можно подразделить на 3 основных: подпроцессы «начислений», «заключение договоров», «работа с дебиторской задолженностью».

Производственные процессы и процесс «работа с абонентами» взаимосвязаны и взаимозависимы и только эффективная работа этих процессов позволит предприятию функционировать в полном объеме.

Важнейшей и стратегической задачей для предприятия является сокращение величины дебиторской задолженности, для этого предприятие применяет значительное количество методов и мероприятий, к которым относятся: проведение телефонных переговоров с абонентами, закрытие / временное прекращение / ограничение услуг водоснабжения и водоотведения, использование стимулирующих механизмов (амнистия по пеням), судебная работа и исполнительное производство.

Библиографический список

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент: модели и процедуры: монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 274 с.
2. Жиров В.Ф. Системы электронного менеджмента в глобальных корпорациях. М.: Irisbook: Ирис Групп, 2012. 217 с.

3. Иголкин С.Л. Менеджмент предпринимательской деятельности: монография. Воронеж: ВЭПИ, 2021. 161 с.
4. Кармазинов Ф.В. Инновационные модели управления предприятием: опыт ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Водоочистка. Водоподготовка. Водоснабжение. 2010. № 10. С. 4-10.
5. Котилко В.В. Интегрально-отраслевой и региональный менеджмент: теория и практика: монография. М.: Сам Полиграфист, 2021. 199 с.
6. Кузьмина Л.В. Внутренний аудит систем менеджмента в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» // Водоснабжение и санитарная техника. 2009. № 5. С. 44-48.
7. Кузьмин С.С. Корпоративный рост: модели и методы: монография. М.: ИНФРА-М, 2012. 182 с.
8. Минцберг Г. Действуй эффективно!: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2011. 281 с.
9. Попова Е.А., Менщикова Н.В. Предпринимательский менеджмент: подходы, модели: монография. Курган: Курганский государственный университет, 2016. 148 с.
10. Резник С.Д., Чемезов И.С. Менеджеры университета: теория, практика и эффективность организации личной работы: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 305 с.
11. Рогова И.Н. Анализ деятельности предприятий промышленного комплекса и развития систем операционного и стратегического менеджмента: монография. Гос. ин-т экономики, финансов, права и технологий. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2013. 134 с.