

# Территориальная организация и управление

УДК 332.1, 338.984

ББК 65

© Карлик А.Е., Тишков П.И., Ветрова Е.Н.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ВОДНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА



**КАРЛИК АЛЕКСАНДР ЕВСЕЕВИЧ**

доктор экономических наук, проректор по научной работе, профессор кафедры экономики и управления предприятиями. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
E-mail: karlik1@mail.ru



**ТИШКОВ ПАВЕЛ ИВАНОВИЧ**

доцент кафедры экономики и управления предприятиями  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
E-mail: vetrovaelenik@gmail.com



**ВЕТРОВА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВНА**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления предприятиями. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
E-mail: vetrovaelenik@gmail.com

*Статья подготовлена по результатам проведенной при участии авторов научно-исследовательской работы по разработке стратегического плана развития предприятия отрасли водно-коммунального хозяйства. В процессе исследований выявлены определенные проблемы методологического и методического характера, возможное решение которых представлено в данной статье. Основной идеей авторов является обоснование необходимости разработки стратегических показателей предприятия водоснабжения и водоотведения по уровням не только в соответствии с документами, регламентирующими их деятельность, но и в соответствии с имеющимися ресурсами и направлениями их эффективного использования. Это предполагает смену стратегии развития предприятия и особенности построения системы стратегических показателей. Предложено выделение стратегических нормативов – показателей, на достижение кото-*

рых должна быть ориентирована стратегия и система стратегических показателей. Стратегические нормативы и стратегические показатели имеют различную природу и могут не совпадать в количественных оценках. Стратегическое планирование должно быть тесно увязано с текущим планированием деятельности предприятия (технико-экономическим и оперативным). Поэтому разработка новой стратегии и системы стратегических показателей требует пересмотра системы планирования на предприятии. Для реализации предложений необходимо предусмотреть организационные изменения, предполагающие выделение офиса стратегического планирования. Цель – уточнить основные проблемы в процессе стратегического планирования предприятия ВКХ и определить основные направления их решения. Методология: управленческий анализ, стратегический анализ, методы планирования и прогнозирования, методы статистического анализа и экспертной оценки. В результате обоснована целесообразность изменения подхода к стратегическому планированию предприятия в сфере ВКХ в условиях ресурсных ограничений и определены направления этих изменений.

*Стратегия, государственное предприятие, стратегические показатели, ключевые показатели, система планирования, технико-экономическое и оперативное планирование, текущее планирование, офис стратегического планирования.*

Развитие территорий – сложный и многогранный процесс пространственного развития, требующий увязки различных его аспектов, в первую очередь жизнеобеспечивающих. В связи с этим стратегическое планирование развития предприятия водно-коммунального хозяйства имеет особое значение, что и определяет актуальность исследований авторов.

Целью данной работы является обобщение результатов исследований, уточнение проблем, выявленных в процессе стратегического планирования предприятия ВКХ и определение основных направлений их решения.

В процессе исследования проблематики авторами использовались методы управленческого, статистического и стратегического анализа, методы планирования и прогнозирования, методы экспертной оценки.

Результатом работы следует считать обоснование целесообразности изменения подхода к стратегическому планированию предприятия в сфере ВКХ в условиях ресурсных ограничений и определить направления этих изменений.

Разработка стратегического плана развития предприятия в сфере ВКХ, осуществленная авторами данной работы в рамках

НИР СПбГЭУ, базировалась на техническом задании (ТЗ), которое предполагало использование обширной законодательной базы, использования методов современного стратегического анализа и современных подходов к разработке и реализации стратегии, в частности, была использована система сбалансированных показателей. При этом в процессе разработки стратегического плана (2012 – 2014 гг.) менялись:

1) внешние факторы деятельности предприятия, что было связано как с факторами макросреды, так и региональными факторами (в частности, сокращение бюджетного финансирования);

2) планы развития территорий, в частности, была утверждена новая схема водоснабжения и водоотведения с ключевыми показателями эффективности ее реализации [2];

3) нормативно-правовая база функционирования отрасли и предприятия, а также стратегического планирования (принят ряд нормативно-правовых актов) [3; 4; 5; 6; 7];

4) условия функционирования самого предприятия, что определялось и перечисленными выше факторами, и снижением внутренней эффективности пред-

приятия (увеличение износа основных фондов, снижение водопотребления, и как следствие – убыточный финансовый результат по итогам 2013 – 2014 гг.);

5) состав рабочей группы предприятия, непосредственно участвующего в разработке стратегического плана под руководством консультантов.

Перечисленное обусловило ряд проблем, в частности:

1) стремление рабочей группы переложить всю работу, решения и ответственность по разработке разделов стратегического плана на консультантов;

2) неготовность предприятия к внедрению системы стратегического планирования, что обусловлено значительными недостатками существующей системы планирования, ориентированной на внешних пользователей и неограниченные ресурсы;

3) стремление рабочей группы и сотрудников предприятия использовать требуемые органами контроля и надзора за деятельностью предприятия показатели эффективности, вместо предлагаемых консультантами методик отбора и построения стратегических показателей и методов их планирования;

4) неготовность сотрудников предприятия к изменениям в деятельности предприятия, в частности организационным, что предполагает реализация стратегического плана.

Несмотря на возникшие проблемы, стратегический план был разработан и имеет следующую структуру:

Раздел 1. Амбициозность Стратегического плана ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Раздел 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Раздел 3. Стратегия ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и система стратегических ориентиров развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Раздел 4. Система целевых показателей стратегического плана ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Раздел 5. Управление стратегическими рисками ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

При разработке плана были произведены следующие действия:

1. Была использована разработанная консультантами для предприятия методика построения двухуровневой системы стратегических показателей (рис. 1).

2. На каждом уровне, на основе метода главных компонент и экспертных методов, определен перечень целевых показателей:

– на первом уровне – 30 показателей, распределенных по перспективам: финансы (3), водоснабжение (10), водоотведение (11), клиенты (2) и персонал (4);

– на втором уровне – 30 показателей, распределенных по перспективам: финансы (19), водоснабжение (30), водоотведение (31), клиенты (35) и персонал (25).

3. С использованием моделей регрессионного, корреляционного, трендового анализа и метода экспертных оценок выполнен прогноз показателей первого и второго уровня до 2030 года по трем вариантам, учитывающим сценарии развития территории, определенные в стратегии ее развития: пессимистический, оптимистический и инновационный.

4. Определены направления работы для обеспечения достижения показателей второго, а следовательно, и первого уровня.

5. Сформулированы рекомендации по реализации стратегического плана, в частности, предложено создание офиса стратегического планирования для работы с системой стратегических показателей, поскольку это предполагает постоянный мониторинг:

– показателей первого уровня на основе анализа документов, стратегического и статистического анализа, экспертизы;

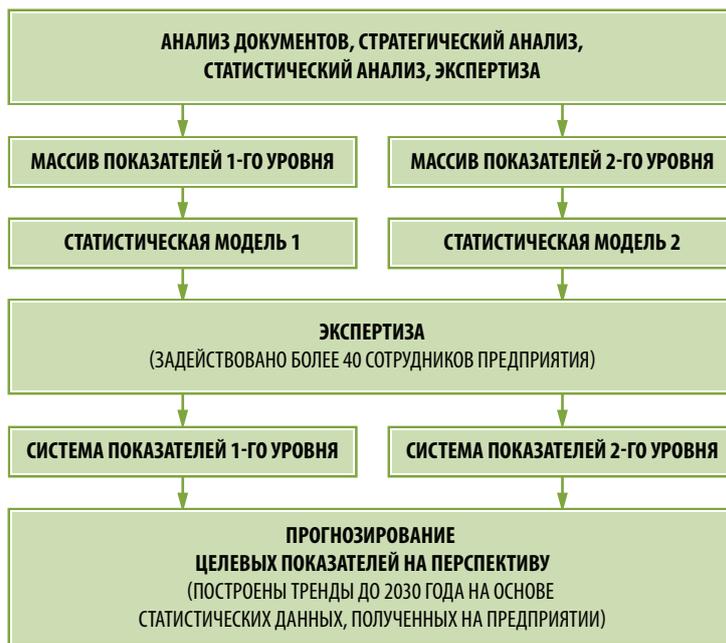


Рис. 1. Методика построения системы стратегических показателей

- тенденций изменения целевых показателей первого уровня;
- стратегических нормативов целевых показателей первого уровня на перспективу;
- целевых показателей на плановый год;
- показателей прямого и косвенного влияния по каждой из пяти выделенных стратегических перспектив;
- а также:
  - статистическую обработку результатов мониторинга с использованием метода главных компонент, построение статистических моделей связи целевых показателей первого и второго уровней;
  - экспертизу полученных массивов показателей;
  - расчет средневзвешенной оценки связи показателей первого и второго уровней;
  - разработку мероприятий по достижению целевых показателей второго уровня;
  - планирование показателей второго уровня.

На наш взгляд, в разработанном стратегическом плане имеются следующие недостатки и пути их устранения:

1. Стратегический план ориентирован в большей степени на внешних пользователей, что отразилось на системе показателей – в основном это показатели из схемы водоснабжения и водоотведения, а также отчетные показатели перед внешними органами контроля и надзора за деятельностью предприятия, в то время как стратегическое планирование – это инструмент управления развитием предприятия исходя из его потенциала, в частности, существующих ресурсов. Это значит, что состав, количество и значение показателей стратегического плана должно определяться исходя из имеющихся возможностей по привлечению ресурсов для их достижения.

2. Действия рабочей группы и сотрудников предприятия, направленные на учет всех нормативных документов, и недопущение изменений в показателях эффективности своей деятельности привели к формированию системы показателей, в которой определено недопустимое количество стратегических показателей первого и второго уровня, особенно это

касается перспектив водоснабжения и водоотведения, где на первом уровне в совокупности 21 показатель, что затрудняет все управленческие процессы. Система и состав показателей требует сжатия.

3. Желание рабочей группы и сотрудников предприятия получить готовые целевые показатели для использования в деятельности привели к использованию формализованных методов прогнозирования, не дающих достоверности полученных плановых показателей на длительный срок (до 2030 г.). Необходимо вовлечение в процесс стратегического планирования всех сотрудников.

4. Действия рабочей группы и сотрудников предприятия, обусловленные сложившимся стилем взаимодействия, направленные на недопущение изменений в своей деятельности в содержательном и организационном аспектах, привели к торможению процесса стратегического планирования, игнорированию конструктивных предложений консультантов, и следовательно, к снижению результативности их работы. Необходимо осознание необходимости внедрения процесса стратегического планирования в управленческую деятельность.

5. Существующая система планирования предприятия ориентирована на внешних пользователей, в то время как система внутреннего планирования практически отсутствует. Необходимо разработать систему планирования.

По результатам проведенной работы консультантами сформулированы следующие выводы.

### **Вывод 1**

#### **Необходимо изменение базовой стратегии**

Исследуемое предприятие в отрасли ВКХ использует в своей деятельности сложившуюся систему управления развитием, в основе которой лежит стратегия

роста: идет развитие систем и сетей водоснабжения и водоотведения в соответствии с планами развития территорий. На наш взгляд, предприятие переживает смену стадии жизненного цикла, которая сопровождается:

- недостаточностью ориентации преимущественно на производственный результат;
- требованием повышения эффективности использования производственных мощностей;
- существенным ограничением в привлечении ресурсов.

Предложения по изменению стратегии представлены на *рис. 2*.

Смысл нового подхода и перехода к новой стратегии состоит в переходе от стратегии роста к стратегии сокращения (сокращения издержек). При этом:

1. Стратегические цели и стратегические ориентиры следует выразить через конкретные вычисляемые показатели и на первом этапе установить их состав, который должен быть ограничен десятью показателями.

2. Целевые стратегические показатели первого уровня (или показатели оценки стратегических перспектив) разделяются на две группы:

- первая группа – стратегические нормативы;
- вторая группа – планируемые целевые показатели.

Стратегические нормативы и целевые показатели совпадают по составу, но различаются по количественным значениям. Природа обоснования стратегических нормативов происходит из анализа среды функционирования и амбициозности целей предприятия, основанных на особенностях отраслевой конкуренции. Значения этих показателей определяются из анализа среды и оценки собственной позиции в социально-экономической среде.

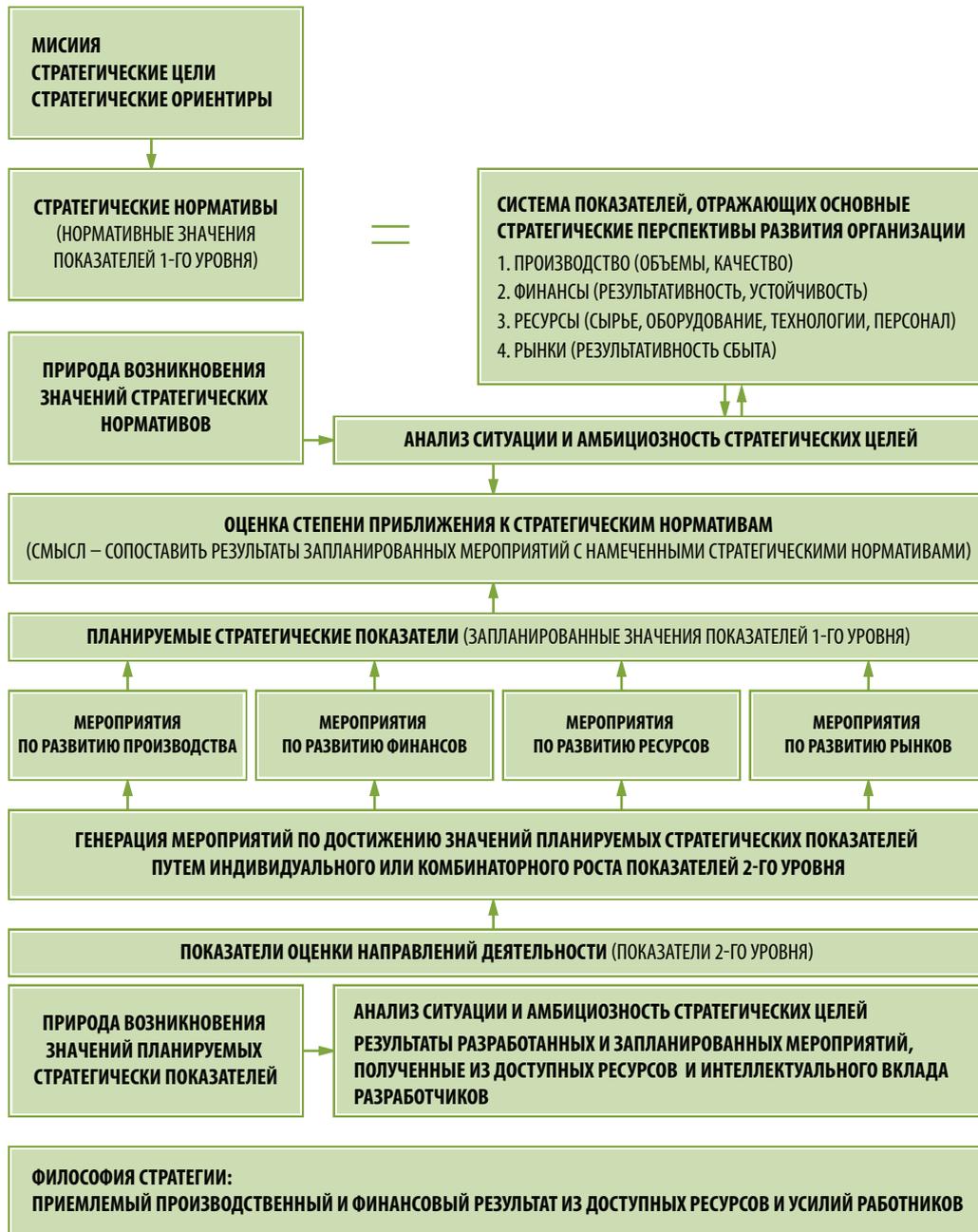


Рис. 2. Базовая стратегия – Стратегия снижения издержек.  
Стадия жизненного цикла – стадия зрелости

Природа обоснования планируемых целевых показателей состоит в возможностях привлечения ресурсов и умении их эффективно использовать. Значения определяются умением использовать выделенные ресурсы и достигнуть запланированного уровня показателей.

3. Смысл определения показателей второго уровня состоит в том, чтобы определить значимые направления разработки мероприятий, придерживаясь которых можно оказывать наиболее существенное воздействие на достижение значений планируемых целевых показателей.

## Вывод 2

### Необходимо внести ясность в классификацию показателей развития и их место в системе планирования

Здесь уместно отметить, что в России создана система государственного стратегического планирования в соответствии с ФЗ-172 [3]. В рамках этой системы предполагается координация государственного, регионального и муниципального стратегического управления, а также бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования. Следует отметить, что, существуют определенные проблемы реализации ФЗ-172, затрагивающие в т. ч. и государственные предприятия [1].

Так, направления развития субъектов федерации и муниципалитетов в значительной степени определяются перспективами функционирования хозяйствующих субъектов на их территориях, в первую очередь крупных компаний, корпораций, в т. ч. и с государственным участием, градообразующих предприятий и предприятий отраслей естественных монополий. Это предполагает, что перечисленные компании должны быть включены в общую систему стратегического планирования, что на сегодняшний день не реализовано.

Справедливым будет отметить, что законодательная база стратегического планирования развивается, хотя и имеются определенные неувязки (ФЗ-172 принят после принятия анализируемых далее нормативных актов). Так, в соответствии с письмом от 29 апреля 2014 года № ОД-11/18576 Федерального агентства по управлению государственным имуще-

ством [5], она в обязательном порядке включает стратегию развития госкомпании; долгосрочную программу развития госкомпании, текущее (тактическое) планирование, аудит реализации долгосрочной программы развития госкомпании, систему ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ). При этом алгоритм разработки стратегии унифицирован, а в письме Федерального агентства по управлению государственным имуществом и в отраслевых документах определены требования к перечню целевых показателей. Так, общий вес финансово-экономических показателей должен быть в диапазоне от 50% до 70% от суммы весов всех показателей.

Кроме того, приняты и отраслевые документы (например, приказ Минэкономразвития России № 373/пр, Минстроя России № 428 от 07.07.2014 [6]), в которых определяются основные показатели по группам: показатель оценки динамики и степени износа основных фондов, показатель наличия нецелевого использования бюджетных средств, показатель соблюдения установленных сроков рассмотрения жалоб от заявителей на ненадлежащее качество услуг, оказываемых Предприятиями, показатель, характеризующий устойчивость финансового положения Предприятия (долг / EBITDA).

В соответствии с приказом министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства № 162/пр. [6] определен перечень показателей надежности, качества, энергетической эффективности, который включает в себя классификацию показателей, представляющих характеристики объектов централизованных систем водоснабжения и водоотведения, эксплуатируемых организациями, осуществляющими горячее водоснабжение, холодное водоснабжение и (или) водоотведение: а) показатели качества воды (в отношении питьевой воды и горячей воды); б) по-

казатели надежности и бесперебойности водоснабжения и водоотведения; в) показатели очистки сточных вод; г) показатели эффективности использования ресурсов, в том числе уровень потерь воды (тепловой энергии в составе горячей воды).

Выполненный нами анализ практики стратегического планирования предприятий ВКХ и законодательной базы позволил сформулировать ряд выводов:

1. В качестве стратегических показателей (показателей оценки стратегических перспектив или показателей 1-го уровня) следует использовать преимущественно:

- нормативы в виде относительных показателей, которые позволяют оценивать эффективность деятельности, пригодны для определения позиции предприятия в системе бенчмаркинга, создают основу для разработки прогрессивных норм, позволяют учитывать принятые региональным сообществом нормы потребления;

- интегральные показатели, которые позволяют в одном показателе учесть влияние нескольких не всегда аналитически выраженных факторов, например, «лояльность персонала», «степень удовлетворенности клиентов».

2. В качестве показателей оценки направлений деятельности или показателей 2-го уровня использовать преимущественно объемные показатели и нормы, что позволит дать количественные оценки затрат ресурсов и полученных производственных и финансовых результатов.

3. Показатели, по которым предусмотрена жесткая отчетность, не следует отождествлять со стратегическими показателями. Какие-то из этих показателей могут совпасть со стратегическими показателями и, в таком случае, их следует считать стратегическими, но в общем случае их следует отнести к показателям второго уровня и установить по ним нормативные задания в соответствии с действующими требованиями регулятора.

4. Связь показателей 1-го и 2-го уровней аппроксимировать линейной алгебраической функцией нельзя, если такие связи и существуют, то каждая из них описывается сложной и индивидуальной зависимостью, подвергаемой интенсивному воздействию внешней среды, и поиск их непродуктивен. Такие связи следует оценивать как факторные и оценивать их по степени влияния показателя 2-го уровня на показатель 1-го уровня. В таком понимании постановка задачи звучит как определение силы влияния показателей 2-го уровня (независимых переменных) на показатель 1-го уровня (зависимую переменную). Решение такой задачи позволяет определить круг наиболее значимых независимых переменных и проранжировать их по силе влияния на зависимую переменную.

5. В системе планирования предприятия в качестве структурообразующей следует выделить подсистему, состоящую из следующей логически связанной последовательности планов (*рис. 3*).

Задачи, решаемые в рамках первой подсистемы, – определение целей развития организации в значениях ключевых показателей и определение основных направлений разработки мероприятий и программ для достижения значений стратегических нормативов.

Задачи второй подсистемы – во-первых, определение производственных и финансовых результатов, во-вторых, генерирование мероприятий, необходимых для развития производства и достижения поставленных задач и, в-третьих, балансировка источников и направлений использования материальных, трудовых, производственных и финансовых ресурсов.

Задачи третьей подсистемы – построение календарных планов-графиков выполнения работ и диспетчирование (мониторинг) производственного процесса.

Определение показателей 2-го уровня позволяет сформировать систему целевых

показателей технико-экономического (текущего) плана и разворачивать работу по их достижению. Обязательные для предприятия показатели, включенные в реализуемые целевые программы, могут быть дополнительно включены в состав целевых показателей технико-экономического (текущего) плана и поставлены на контроль.

Из показателей 2-го уровня целесообразно составить систему ключевых показателей (или контрольных показателей) технико-экономического планирования как текущего, так и перспективного и сгруппировать их в разделы, адекватные направлениям деятельности предприятия. Такой подход позволяет, во-первых, закрепить выделенные группы показателей за ответственными подразделениями структуры управления и, во-вторых, установить аналитические связи с независимыми переменными, определяющими их численные значения. Таким образом, можно сформировать показатели 3-го уровня и организовать работу по текущему планированию, включая работы по определению производственного результата, орга-

низационному и техническому развитию, балансировки ресурсов и результатов производственной деятельности.

### Вывод 3

#### Переход к новой базовой стратегии потребует составления целой системы планов

Разработка и реализация стратегических планов должны быть частью управленческих процессов предприятия. Для этого необходимы определенные организационные изменения, не обязательно структурные. В частности, предлагается сформировать офисы функционального планирования (функциональные модули, способные готовить управленческие решения):

- офис стратегического планирования;
- офис разработки инновационных проектов и оптимизации целевых программ;
- офис предплановых исследований и разработок (изучения и прогнозирования рынка; ресурсного прогнозирования и формирования продуктовой политики; формирования тарифной и ценовой политики; формирования коммуникационной поли-



Рис. 3. Подсистемы планирования предприятия

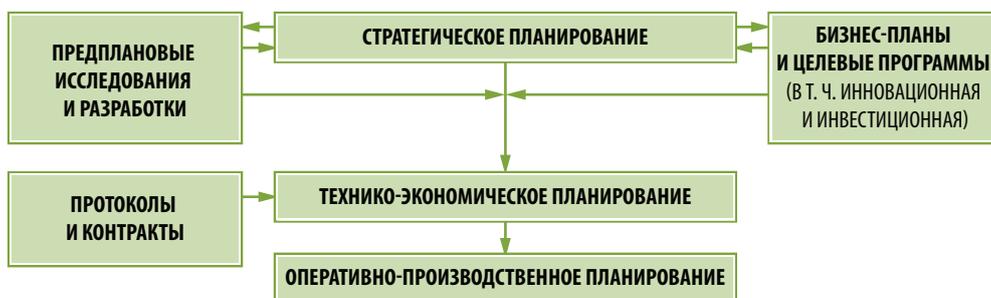


Рис. 4. Система планирования предприятия

тики; анализа технологического развития и формирования технической политики);

– офис долгосрочного и текущего планирования;

– офис оперативно-календарного планирования и диспетчирования (или текущего мониторинга).

В концептуальном отношении система планов представлена на *рис. 4*.

Таким образом, стратегический план развития предприятия и его целевые показатели должны быть не только взаимо-

увязаны с планами развития территорий и макрорегиона и выполнять имиджевые функции в органах территориального управления, но и быть встроенными в систему управления самого предприятия, в частности, в систему планирования, и на их основе должны строиться технико-экономические и операционные планы. Такой подход обеспечивает достижение целей развития предприятия и эффективность стратегического планирования как предприятия, так и территории.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ветрова, Е. Н. Анализ сложившейся системы государственного регулирования стратегического развития промышленного сектора экономики России [Текст] / Е. Н. Ветрова // Международные санкции: угрозы, вызовы и возможности для модернизации экономики России : сборник научных трудов / под общей ред. С. Д. Бодрунова ; науч. ред. д-р экон. наук Е. М. Рогова и д-р экон. наук Е. А. Ткаченко. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2014. – С. 26–32.
2. Об утверждении схемы водоснабжения и водоотведения Санкт-Петербурга на период до 2025 года с учетом перспективы до 2030 года [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 11.12.2013 № 989. – Режим доступа : <http://gov.spb.ru/law?d&nd=822402702&nh=1>
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Текст] : Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ // Российская газета. – 2015. – 28 апреля.
4. О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях, вертикальная система стратегического планирования [Электронный ресурс] : Письмо Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 29 апреля 2014 года № ОД-11/18576 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=594457>
5. Об утверждении методических рекомендаций по установлению рекомендуемых показателей эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства, и рекомендуемых критериев оценки эффективности управления государственными и муниципальными предприятиями, осуществляющими деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] : Приказ Минэкономразвития России № 373/пр, Минстроя России № 428 от 07.07.2014 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_169013](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169013)
6. Об утверждении перечня показателей надежности, качества энергетической эффективности объектов централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, порядка и правил определения плановых значений и фактических значений таких показателей [Электронный ресурс] : Приказ министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства от 4 апреля 2014 года № 162/пр // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=166505>
7. О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 № 355 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=SPB;n=147694>

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Карлик Александр Евсеевич* – доктор экономических наук, проректор по научной работе, профессор кафедры экономики и управления предприятиями. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21. E-mail: karlik1@mail.ru. Тел.: (812) 310-40-83.

*Тишков Павел Иванович* – доцент кафедры экономики и управления предприятиями. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21. E-mail: vetrovaelenik@gmail.com. Тел.: (812) 310-40-83.

*Ветрова Елена Николаевна* – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления предприятиями. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21. E-mail: vetrovaelenik@gmail.com. Тел.: (812) 310-40-83.

**Karlik A.E., Tishkov P.I., Vetrovs E.N.**

### **STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF STATE ENTERPRISES IN THE SPHERE OF WATER UTILITIES SECTOR**

*The article is based on the results of a research work conducted with the participation of the authors and devoted to the elaboration of a strategic plan for the development of enterprises in the sector of water utilities. The research identified some methodological and methodical problems, a possible solution to which is presented in this article. The main idea of the authors is to substantiate the development of strategic indicators for water supply and sanitation enterprises not only in accordance with the documents regulating their activity, but in line with available resources and their effective use. It involves changing the strategy of enterprise development and characteristics of a system of strategic indicators. The authors define strategic standards – the indicators, the achievement of which should be the goal of the strategy and the system of strategic indicators. Strategic guidelines and strategic indicators are of different nature and can not match the quantitative evaluation. Strategic planning should be closely linked to the current planning of activity of enterprises (technical, economic and operational). Therefore, the development of a new strategy and system of strategic indicators require the revision of the planning system at the enterprise. To implement the proposals it is necessary to provide organizational change, involving the allocation of the office of strategic planning. The aim is to clarify the main issues in the strategic planning process of the enterprise and to determine the main directions of their solution. The methodology included the management analysis, strategic analysis, planning and forecasting, statistical methods of analysis and expert assessment. As a result, the article substantiates the expediency of the change of approach to strategic planning of the enterprise in the sphere of water utilities sector in the context of resource constraints and the directions of these changes.*

*Strategy, state enterprise, strategic indicators, key performance indicators, system planning, feasibility and operational planning, current planning, office of strategic planning.*

## REFERENCES

1. Vetrova E. N. Analiz slozhivsheysya sistemy gosudarstvennogo regulirovaniya strategicheskogo razvitiya promyshlennogo sektora ekonomiki Rossii [Analysis of the current system of state regulation of strategic development of industrial sector of Russian economy]. *Mezhdunarodnye sanktsii: ugrozy, vyzovy i vozmozhnosti dlya modernizatsii ekonomiki Rossii: sbornik nauchnykh trudov* [International sanctions: threats, challenges and opportunities for economic modernization of Russia: collection of scientific works]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo Politekhnicheskogo universiteta, 2014. Pp. 26–32.
2. *Ob utverzhenii skhemy vodosnabzheniya i vodootvedeniya Sankt-Peterburga na period do 2025 goda s uchetom perspektivy do 2030 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 11.12.2013 № 989* [On the approval of water and sanitation system in Saint Petersburg for the period up to 2025 with a perspective until 2030: Resolution of the Government of Saint Petersburg of December 11, 2013 No. 989]. Available at: <http://gov.spb.ru/law?d&nd=822402702&nh=1>
3. *O strategicheskoy planirovani v Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon ot 28 iyunya 2014 goda № 172-FZ* [On strategic planning in the Russian Federation: Federal Law of June 28, 2014 No. 172-FL]. Rossiiskaya gazeta [Russian newspaper], 2015 April 28.
4. *O razrabotke klyuchevykh strategicheskikh dokumentov v goskompaniyakh, vertikal'naya sistema strategicheskogo planirovaniya: Pis'mo Federal'nogo agentstva po upravleniyu gosudarstvennym imushchestvom ot 29 aprelya 2014 goda № OD-11/18576* [On the development of key strategic documents in the state-owned companies, the vertical system of strategic planning: Letter from the Federal Agency for State Property Management of April 29, 2014 No. OD-11/18576]. Spravochno-poiskovaya sistema Konsul'tantPlyus [Reference-legal system ConsultantPlus]. Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=594457>
5. *Ob utverzhenii metodicheskikh rekomendatsii po ustanovleniyu rekomenduemykh pokazatelei effektivnosti upravleniya gosudarstvennymi i munitsipal'nymi predpriyatiyami, osushchestvlyayushchimi deyatel'nost' v sfere zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva, i rekomenduemykh kriteriev otsenki effektivnosti upravleniya gosudarstvennymi i munitsipal'nymi predpriyatiyami, osushchestvlyayushchimi deyatel'nost' v sfere zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva: Prikaz Minekonomrazvitiya Rossii № 373/pr, Ministroya Rossii № 428 ot 07.07.2014* [On the approval of methodological recommendations on establishment of recommended indicators of the efficiency of state and municipal enterprises operating in the sphere of housing and utilities, and recommended criteria for evaluating the effectiveness of management of state and municipal enterprises operating in the sphere of housing and communal services: Order of the Ministry of Economic Development No. 373/PR, Order of the Ministry of Construction No. 428 dated July 7, 2014]. Spravochno-poiskovaya sistema Konsul'tantPlyus [Reference-legal system ConsultantPlus]. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_169013](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169013)
6. *Ob utverzhenii perechnya pokazatelei nadezhnosti, kachestva energeticheskoy effektivnosti ob"ektov tseentralizovannykh sistem goryachego vodosnabzheniya, kholodnogo vodosnabzheniya i (ili) vodootvedeniya, poryadka i pravil opredeleniya planovykh znachenii i fakticheskikh znachenii takikh pokazatelei: Prikaz ministerstva stroitel'stva i zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva ot 4 aprelya 2014 goda № 162/pr* [About the approval of the list of indicators of reliability, quality and energy efficiency of centralized systems of hot water supply, cold water supply and (or) sanitation, procedures and rules for determining target values and actual values of such indicators: Order of the Ministry of Construction and Housing and Utilities of April 4, 2014 No. 162/pr]. Spravochno-poiskovaya sistema Konsul'tantPlyus [Reference-legal system ConsultantPlus]. Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=166505>
7. *O Strategii ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya Sankt-Peterburga na period do 2030 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 13.05.2014 № 355* [Strategy for economic and social development of Saint Petersburg for the period up to 2030: Resolution of the Saint Petersburg Government of May 13, 2014 No. 355]. Spravochno-poiskovaya sistema Konsul'tantPlyus [Reference-legal system ConsultantPlus]. Available at: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=SPB;n=147694>

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

*Karlik Aleksandr Evseevich* – Doctor of Economics, Vice-Rector for Research, Professor at the Department of Economics and Management of Enterprises. Federal State-Financed Educational Institution of Higher Professional Education Saint-Petersburg State University of Economics. 21, Sadovaya Street, Saint Petersburg, 191023, Russia. E-mail: karlik1@mail.ru. Phone: +7(812) 310-40-83.

*Tishkov Pavel Ivanovich* – Associate Professor at the Department of Economics and Management of Enterprises. Federal State-Financed Educational Institution of Higher Professional Education Saint-Petersburg State University of Economics. 21, Sadovaya Street, Saint Petersburg, 191023, Russia. E-mail: vetrovaelenik@gmail.com. Phone: +7(812) 310-40-83.

*Vetrova Elena Nikolaevna* – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Economics and Management of Enterprises. Federal State-Financed Educational Institution of Higher Professional Education Saint-Petersburg State University of Economics. 21, Sadovaya Street, Saint Petersburg, 191023, Russia. E-mail: vetrovaelenik@gmail.com. Phone: +7(812) 310-40-83.