

НЕОБХОДИМОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ЕДИНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ

Ефимченко Михаил,

*Кандидат экономических наук, доцент, Советник
генерального директора Муниципальное унитарное
предприятие Щёлковского муниципального района,
Московская область, Россия*

The system of water supply and water disposal of any Russian region with different technical condition of networks and production infrastructure of the water management complex is represented, as a rule, by municipal unitary, state unitary and corporatized enterprises. Some enterprises are profitable, some are loss-making, but as strategic and socially significant, they are supported from the budget (often by very serious amounts) regardless of the financial results of the work. Enterprises of the industry are unprofitable primarily in areas with a long network, significant financial costs and a small population, low quality management. But this business is interesting provided that a number of organizational and management measures are implemented, which are quite common and even standard for most regions of Russia, for example, when creating a single regional operator in the form of a joint-stock company with a controlling stake in the administration of the region and participation of private production and financial capital.

Система водоснабжения и водоотведения любого российского региона с разным техническим состоянием сетей и производственной инфраструктуры водохозяйственного комплекса представлена, как правило, муниципальными унитарными, государственными унитарными и акционированными предприятиями. Некоторые предприятий прибыльны, большинство – убыточны, но как стратегические и социально значимые, поддерживаются из бюджета (зачастую – весьма серьёзными суммами) независимо от финансовых результатов работы. Предприятия отрасли убыточны прежде всего в районах с большой протяжённостью сетей, значительными финансовыми издержками и малым количеством населения, невысоким качеством менеджмента. В то же время, этот бизнес интересен при условии реализации ряда организационно-управленческих мероприятий, достаточно общих и стандартных для большинства регионов России.

В российском регионе целесообразно создание единого регионального оператора в форме акционерного общества с контрольным пакетом у администрации региона и участием частного производственного и финансового капитала. Это предприятие, в рамках государственно-частного партнёр-

ства, может объединить и финансово стабильные предприятия-доноры, и экономически слабые водоканалы, эффективным менеджментом обеспечить населению стабильную и качественную услугу водоснабжения и водоотведения.

За счёт профессионального менеджмента и перераспределения финансовых потоков при соблюдении интересов населения региона и использовании административного ресурса создаётся эффективно функционирующая структура. В дальнейшем пакет акций данного предприятия может быть частично продан или передан заинтересованным коммерческим структурам. Либо уставный капитал может быть увеличен внесением денежных средств, инвестиций, имущества коммерческими структурами. При наличии технологической связанности законодательно разрешён вариант заключения долгосрочного договора аренды без проведения конкурсных процедур, как это было сделано в Московской области в 2015-2017 г.г. при объединении водоканалов нескольких муниципальных образований в один. Создание единого оператора интересно потенциальным инвесторам с точки зрения операционной эффективности, окупаемости инвестиций, минимизации рисков. С точки зрения власти эта модель также более эффективна за счёт приобретения одного бизнес-партнёра, определения зоны его ответственности и управляемости. Кроме того, это вариант поэтапной передачи активов в концессию без проведения открытых аукционов.

Для осуществления операционной деятельности предприятие – единый региональный оператор – создаёт 100% дочки в муниципальных образованиях региона.

Современным профессиональным менеджментом обеспечивается решение региональных проблем инфраструктуры ЖКХ, создаётся комплексная программа экономии издержек, водоканалы выводятся на оптовый рынок электроэнергии (обеспечивая существенную экономию энергоресурсов), формируется единый cash-pooling (консолидация финансовых ресурсов), эффективно перераспределяются денежные средства, в том числе в интересах убыточных водоканалов. Условное АО за счёт вовлечения в межрегиональную систему

управления водоснабжения и водоотведения создаёт возможность обеспечения займов совокупным имуществом водоканалов, кросс-гарантиями, а также бюджетной гарантией, становится привлекательным для кредитных организаций заемщиком, и соответственно - инвестором областной инфраструктуры.

В условиях дефицита государственных финансовых ресурсов, необходимости реализации масштабных инвестиционных программ создаются предпосылки к концентрации системы управления отраслью в регионе, привлечения инвестиций в отрасль и регион, приводится в порядок региональное, муниципальное и частное имущества водохозяйственного комплекса, для стратегического развития в интересах населения региона и основного собственника – региональной и муниципальной власти - производится капитализация отрасли, выстраивается стабильная и качественная система водоснабжения и водоотведения для обеспечения социальных и экономических приоритетов развития региона.

Серьёзная капитализация системы водоснабжения и водоотведения возможна при реализации пяти факторов:

- значительного (возможно – абсолютного) доминирования единого регионального оператора в соответствующем хозяйственном комплексе региона;
- заинтересованности собственников (региональной власти, муниципальных властей и участников акционерного капитала) в долгосрочном развитии бизнеса и стратегическом курсе на снижение издержек, повышении эффективности и прибыльности;
- административной поддержки ради превращения единого регионального оператора в инвестора региональной и муниципальной инфраструктуры;
- эффективным и профессиональным управлением при реальной заинтересованности менеджмента в результатах;
- абсолютной прозрачности деятельности и финансовых потоков.

Преимущества единого регионального оператора:

- системная надёжность за счёт высококачественного оперативного резерва;
- перераспределение внутри региона финансовых средств, техники, персонала, снижение издержек;
- отказ от бюджетного субсидирования эксплуатационной деятельности;
- повышение доходной базы (увеличение реализации, доходов от прочей деятельности, от размещения средств на финансовых рынках), сокра-

щение издержек (например, собственная подрядная организация полного цикла, централизация закупок, сервисные службы, оптимизация численности и т.д.);

- повышение рентабельности бизнеса за счёт развития сопутствующих производств (оборудования и материалов);
- взаимодействие с профильными ВУЗами и профессиональными техническими училищами при подготовке инженерного и среднетехнического кадрового ресурса;
- участие в нормотворчестве, лоббирование интересов предприятий отрасли на муниципальном, региональном, федеральном уровнях.

Цель создания единого регионального оператора водоснабжения и водоотведения – обеспечение населения гарантированными услугами по предоставлению качественной питьевой воды, эффективному сбору и очистке бытовых и хозяйственных стоков.

Задачи, стоящие перед единым региональным оператором водоснабжения и водоотведения:

1. Централизовать финансовые потоки, за счёт перераспределения средств вывести все структуры отрасли водоснабжения и водоотведения на безубыточность;
2. Обеспечить постепенное выравнивание тарифов на территории всего региона;
3. Нивелировать риски прекращения водоснабжения городов и районов региона;
4. Постепенно отказаться от субсидий бюджета в операционных расходах;
5. Провести инвентаризацию, регистрацию регионального и муниципального имущества водохозяйственного комплекса;
6. Привлечь инвестиции в отрасль и регион, сформировать равные условия для потенциальных инвесторов-застройщиков по созданию коммунальной инфраструктуры (единый тариф на подключение);
7. Обеспечить капитализацию для стратегического развития в интересах собственника;
8. Подготовить и передать имущественный комплекс в концессию контрагенту, определённой администрацией региона либо в порядке частной инициативы, либо по итогам открытого конкурса.

Команда профессионалов, имеющая опыт управления и реформирования предприятий водоснабжения и водоотведения, в настоящее время консолидирует водоканалы пяти муниципальных образований в крупнейший межмуниципальный водоканал в Московской области, который по своим экономическим показателям способен войти в пятёрку крупнейших отраслевых предприятий России, что обеспечит решение проблем инфраструктуры ЖКХ значительной части Московской обла-

сти, создаёт программу безубыточности, экономии издержек и энергоресурсов, консолидацию финансовых и производственных ресурсов, способную эффективно перераспределять имеющиеся денежные средства, товарно-материальные и профессиональные ресурсы.

Стратегическая направленность деятельности управленческой команды – создание эффективной компании-оператора государственно-частного партнёрства, использующего самые современные технологии для обеспечения снабжения населения профильными услугами в области водоснабжения и водоотведения, готового работать на межрегиональном уровне.

Преимущество данной команды:

- гарантируется всеобъемлющая профессиональная деятельность в интересах партнёра;
- обеспечивается внедрение прогрессивных систем управления технологическими процессами и трудовыми ресурсами;
- осуществляется управление длительными инвестиционными обязательствами по развитию инфраструктуры водоснабжения и водоотведения;
- ведётся эффективная работа по привлечению источников финансирования с финансовых рынков для выполнения инвестиционных обязательств;
- выстраиваются партнёрские отношения с органами муниципальной и региональной власти;
- внедряются достижения отечественного и международного опыта при осуществлении про-

фессиональной деятельности;

- реализуются принципы доступности, прозрачности и подотчётности местным органам законодательной и исполнительной власти и потребителям.

Результатом создания единого отраслевого оператора в регионе становится гарантированное обеспечение доступности услуг водоснабжения и водоотведения для населения за счёт последовательной модернизации предприятий, опережающий рост качества услуг по отношению к росту тарифов, приведение параметров систем водоснабжения и водоотведения в соответствие с документами территориального планирования, а также программами социально-экономического развития регионов, использование заёмного финансирования для реализации капитальных вложений в качестве меры по сглаживанию нагрузки на тарифы путём перераспределения затрат на последующие периоды, использование экономического эффекта от инвестиционной деятельности в качестве источника возврата заёмных средств, разработка инвестиционных программ организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере водоснабжения и водоотведения, создание концессионной модели, с последующим заключением соглашения и расчётом концессионной платы, реализации проектов государственно-частного партнёрства, эксплуатации, реконструкции, модернизации и нового строительства объектов муниципальной и государственной инфраструктуры.