

## ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ОСНОВНЫХ УЧАСТНИКОВ В СФЕРЕ КОММУНАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ЖИЛИЩНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

**В.Н. Семенов**

Рассматриваются принципы взаимоотношений ресурсоснабжающей организации, потребителей и муниципальных органов власти в жилищно-коммунальной сфере на основе опыта создания зон высокой энергоэффективности. Приводятся параметры создания системы эффективных бизнес-операторов, позволяющей привлечь в отрасль инвестиции и обеспечить профессиональное и инновационное управление и качественную реализацию жилищно-коммунальных услуг. Анализируются схемы создания сервисных компаний и холдингов, в том числе и с участием государства и направлением вектора экономической эффективности в область энергосбережения и повышения энергоэффективности

Ключевые слова: жилищно-коммунальный комплекс, энергоэффективность, коммунально-сервисные компании, холдинги, статус, бизнес, менеджмент, управляющие компании, финансовые потоки

Главный стратегический путь решения задачи реконструкции и модернизации жилищно-коммунального комплекса России – это совокупность мер по созданию муниципальных микрорайонов высокой энергоресурсоэффективности. Эталонные муниципальные образования позволяют определять характеристики энерго- и ресурсопотребления, отрабатывать энергосберегающие технологии и мероприятия, создавать системы учета ресурсов и отрабатывать договорные отношения с ресурсоснабжающими организациями. Численность населения предопределяет специфику проектно-архитектурного решения при построении муниципального микрорайона высокой энергоресурсо-эффективности.

С учетом серьезных преобразований в области реконструкции и модернизации жилищно-коммунального комплекса таких мегаполисов, как Москва, целесообразно ставить задачу отработать технологию создания муниципального микрорайона высокой энергоресурсо-эффективности на базе административных округов столицы. При этом необходимо опираться на уже полученный опыт создания зон высокой энергоэффективности как в самой Москве, так и за ее пределами (Центральный административный округ, примеры Русдем, Куркино и т.д.) [1].

Основные потери ресурсов в таких микрорайонах приходится на потери в сетях, плохую теплозащиту ограждающих конструкций зданий, включая окна, а также из-за низкой материальной ответственности населения и коммунальных служб за расходование ресурсов [1].

В условиях жесткой ограниченности бюджетных средств и сохраняющейся дотационности этой сферы экономики важнейшим направлением совершенствования деятельности коммунальных служб является создание системы эффективных бизнес-операторов, позволяющей привлечь в отрасль инвестиции и обеспечить профессиональное высококвалифицированное управление и качественную техни-

ческую реализацию услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Система может быть построена на основе оптимального сочетания действий в центре и в территориальных/региональных образованиях, при соблюдении экономических и политических интересов государственных и рыночных структур и будет означать следующее [2]:

- безусловный учет интересов органов местного самоуправления (экономических, политических, финансовых);
- работу с конкретными проектами (целенаправленная ориентация на выполнение /реализацию/ конечного объема задач для конечного числа потребителей с получением хозяйственного и финансового результата);
- решение в рамках каждого проекта обоснованного набора проблем (не всеобщая модернизация и переделка, а оптимизация по выбранным критериям).

Целями функционирования системы являются: оказание качественных, рентабельных услуг конечному потребителю, а также создание и развитие масштабного успешно функционирующего бизнеса.

Потери энергии и ресурсов в жилищно-коммунальном секторе в масштабах России настолько огромны, что выход из сложившейся кризисной ситуации требует нестандартных путей её решения. Реализация этой задачи нам видится в организации социально ориентированного бизнеса, который на местах будут осуществлять специально созданные коммунальные сервисные компании (КСК). Они возьмут на себя модернизацию и дальнейшую эксплуатацию систем коммунального хозяйства районов и городов (рис. 1).

Реализация такого подхода потребовала изменения функций органов государственного управления на федеральном, региональном и местном уровнях, а также специально создаваемых следующих бизнес-операторов в сфере жилищно-коммунального хозяйства [3]:

- министерство регионального развития РФ, подведомственные организации осуществляют ре-

шение политических задач, обеспечивают научную, нормативную и законодательную поддержку, решают вопросы взаимодействия с федеральными и региональными органами управления, естественными монополиями;

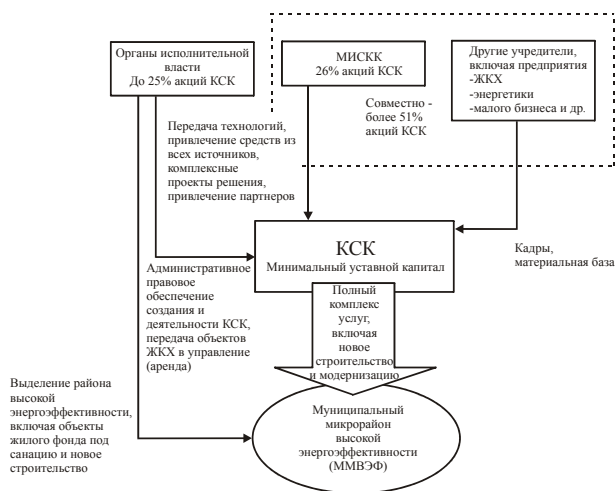


Рис. 1. Схема создания коммунальных сервисных компаний

- центр тяжести в работе министерства регионального развития должен быть перенесен с механического распределения централизованных капитальных вложений, выдаваемых на безвозмездной основе, на создание механизма, обеспечивающего развитие и поддержку эффективного собственника и его бизнеса;
- создаваемые управляющие компании, которые являются бизнес-операторами, осуществляют конкретные проекты в области жилищно-коммунального хозяйства (сети, объекты и т.д.).

Современная постановка проблемы рациональных структурных решений для отечественных коммунальных сервисных компаний обусловлена прежде всего реформированием отрасли, созданием заинтересованности инвесторов вкладывать капитал и стремлением образовать конкурентные энергоэффективные рынки. В связи с этим появляются совершенно новые задачи [3].

1. Возникла реальная потребность в смене коренных принципов организации в соответствии с динамично меняющимися требованиями бизнес-среды, а также необходимостью продвижения новых услуг на энергоэффективный рынок. Оказалось, что старые структуры мало приспособлены для этого.
2. Акционирование и приватизация – это только первый шаг к самостоятельности, оборотной стороной которой является экономическая ответственность, причем не только перед своим персоналом, но и перед собственниками, акционерами, что также потребовало новых структурных решений.
3. Для обеспечения более устойчивого финансового состояния КМК нужны новые подходы к концентрации капитала и диверсификации производства.

4. Частный капитал имеет тенденцию к слиянию, поглощению, разделению, а следовательно, к перемене владельцев компании и частым преобразованиям структуры.

В связи со сказанным возникают следующие вопросы:

- какие звенья в цепочке «генерация электроэнергии – передача – распределение – продажа электроэнергии» должны быть интегрированы между собой и в какой организационной форме?
- насколько целесообразна полная горизонтальная и вертикальная интеграция цепочек поставок водо- газо- тепло- и электроэнергетики для выделенных региональных или клиентских сегментов?
- какие дополнительные услуги могут развиваться в КСК и должны ли они быть самостоятельными бизнесами?

Первое решение, которое необходимо принять собственнику, – организационная форма бизнеса, его организационно-правовой статус. Наибольшее распространение получили акционерные общества, в том числе закрытые и открытые; общества с ограниченной ответственностью, государственные концерны.

Государственный концерн – это объединение юридически самостоятельных предприятий под общим руководством. Для концерна характерны жесткий контроль входящих в объединение предприятий, единое организационное, финансово-экономическое и научно-техническое управление из одного центра. Примером энергетического государственного концерна является «Росэнергоатом».

Широко используется в отрасли такая форма управления, как холдинговая компания – объединение предприятий на основе системы участия в акционерном капитале, при котором материнская компания является держателем контрольного пакета акций других предприятий (дочерних компаний). ХК специализируется в управлении их финансовой и инвестиционной деятельностью, развитием, кадровой политикой (рис. 2).

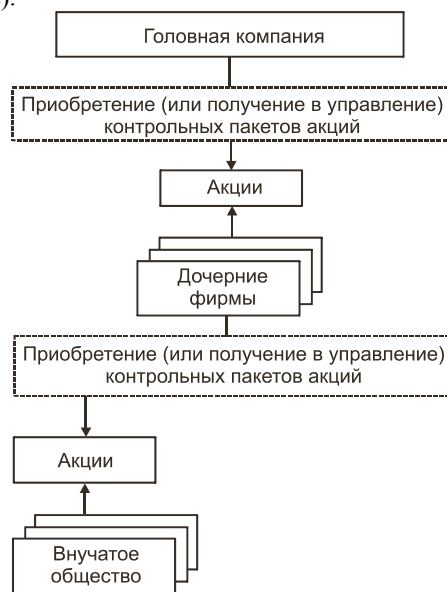


Рис. 2. Схема формирования холдинга для решения задач, связанных с электро-газо-

водо- и теплоснабжением территорий, могут создаваться холдинги с участием государства и муниципальных органов (рис. 3). Подобные холдинги создаются в следующих целях:

- контроля, координации планирования и участия в управлении инфраструктурой жизнеобеспечения;
- привлечения инвестиций.

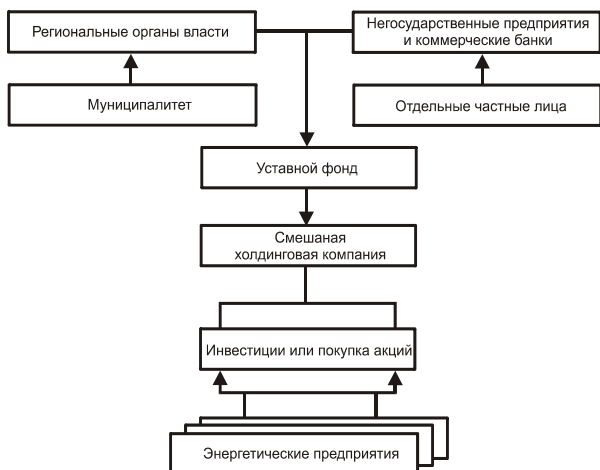


Рис. 3. Схема формирования холдинга с участием государства

Во внутренней структуре холдинговой компании могут выделяться филиалы, представительства, отделения – они не имеют статуса юридического лица.

Возможны следующие формы участия бизнеса в управлении той или иной компанией на основе определенных видов договоров, установленных законодательно:

- аренда;
- доверительное управление;
- безвозмездное использование;
- отчуждение через куплю-продажу или внесение в уставный капитал имущества.

Причем в этом случае на первом этапе бизнес может пользоваться чужой собственностью, а в последующем приватизировать ее.

С учетом задач, стоящих перед отечественными ресурсоснабжающими компаниями, рекомендуется создание следующих комитетов как первоочередных: надежности; развития; кадровой политики; экономики и инвестиций; связей с общественностью и органами власти.

Все большее распространение находят так называемые сетевые структуры, которые отличаются:

- развитые рыночные отношения внутри компании и со сторонними фирмами, которым на условиях аутсорсинга делегируются многие функции – IT в отдельных задачах, инжиниринг, финансы, юридическое сопровождение и др.;
- замена управленческих директив на заказы, координируемые через экономические механизмы;
- кооперация и взаимное владение акциями участников;
- поддержание с помощью телекоммуникационных технологий брокером связи с различными независимыми подразделениями.

Считается, что сетевые организации динамичны по природе, всегда находятся в процессе обновления в соответствии с состоянием рынка и новейшими технологиями.

Управляющие коммунально-сервисные компании – достаточно эффективный метод решения проблем менеджмента в короткий срок. Суть метода составляет выделение за рамки традиционных структур ресурсоснабжающих компаний ключевых для ресурсобизнеса управленческих блоков и функций и передача их профессионалам. Необходимо, чтобы они несли материальную ответственность и получали солидное вознаграждение в зависимости от результатов своей деятельности. УКСК ответственны за эффективность бизнеса, а следовательно, действуют в интересах собственников (рис. 4). Отбор управляющих компаний должен производиться на конкурсной основе. При этом критерием отбора

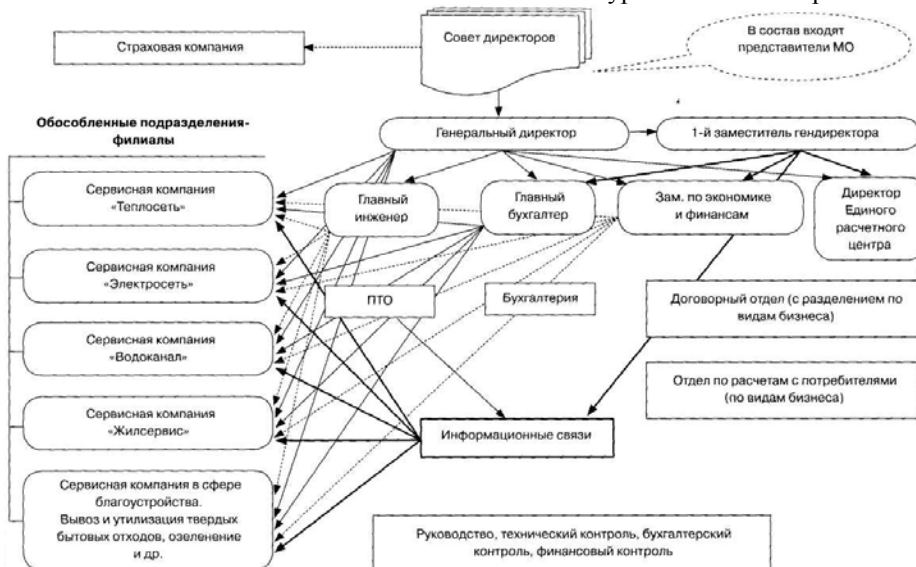


Рис. 4. Структура управляющей коммунально-сервисной компании «Коммунальный энергосервис»

является предоставление реального бизнес-плана повышения финансовой устойчивости энергокомпании и, конечно, наличие продвинутой управленческой команды.

Управляющая компания играет роль корпоративного центра в одном из следующих вариантов:

- дирекция операционного управления;
- управление портфелем бизнеса;
- координатор деятельности дочерних компаний.

Прежде всего управляющие компании должны взять на себя «узкие места» в менеджменте, например сбыт, контроль за финансовыми потоками, внедрение современных информационных технологий, а также межсистемные проблемы. К последним могут быть отнесены топливно-энергетическое и материально-техническое снабжение, инвестиционный процесс, подготовка кадров, организация и методическое обеспечение реформирования.

Таким образом, благодаря управляющим компаниям появляется возможность осуществлять необходимые профессиональные функции и решать задачи по-современному, не преодолевая сопротивления старой системы управления.

#### Литература

1. Чернышов Л.Н. Основы энергоресурсосбережения в жилищной и коммунальной сфере: Монография. – Иркутск: Глазковская типография, 2008. – 429 с.
2. Велихов Л.А. Основы городского хозяйства: общее учение о городе, его управлении, финансах и методах хозяйства. – Обнинск: Институт муниципального управления, 1995. – 216 с.
3. Грабовый П.Г. и др. Экономика и управление недвижимостью: учеб. для вузов. – Смоленск: Смоллин-Плюс. – М.: АСВ, 1999. – 567 с.

Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

## **THE ORGANIZATION OF MUTUAL RELATIONS OF THE BASIC PARTICIPANTS IN SPHERE OF A MUNICIPAL INFRASTRUCTURE AND HOUSING REAL ESTATE**

**V. N. Semenov**

Principles of mutual relations of the organization supplying with resources, consumers and municipal authorities in housing-and-municipal sphere on the basis of experience of creation of zones of high power efficiency are considered. Parameters of creation of system of the effective business operators are resulted, allowing to involve in branch of the investment and to provide professional both innovative management and qualitative realization of housing-and-municipal services. Schemes of creation of the service companies and holdings, including with participation of the state and a direction of a vector of economic efficiency in area of power savings and increase of power efficiency are analyzed

Key words: Housing and municipal complex, power efficiency, the kommunalno-service companies, holdings, the status, business, management, management companies, financial streams