

В.А.ПЕТРОСОВ, д-р техн. наук

*ТПО «Харьвовкоммунпромвод»*

Г.К.АГАДЖАНОВ, д-р экон. наук, Ю.Н.ГРИГОРЧУК

*СПКБ АСУВ ТПО «Харьвовкоммунпромвод»*

## **ПРИНЦИПЫ АЛЬТЕРНАТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА В ХОДЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

Рассматривается концепция альтернативной реконструкции правовой и организационно-управленческой формы предприятий водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) в ходе реформирования. Иллюстрируется возможная эволюция, интеграция собственников и объектов управления.

В настоящее время происходит невольная «примерка» используемых в мировой практике экономико-политических моделей деятельности предприятий систем водоснабжения и водоотведения с целью определения наиболее подходящей для Украины. Очевидно, имеются приверженцы модели, в основе которой лежит концессия, или модели со смешанной собственностью и контрольным пакетом акций у муниципалитета, или модели полной приватизации коммунальных предприятий.

Нам представляется, что «примерка», выбор и реализация моделей и схем отношений госадминистрации и предприятий коммунальной сферы, в особенности предприятий ВКХ, должны осуществляться не столько применительно к стране, сколько ориентироваться и проводиться с учетом всего спектра условий того региона, жизнеобеспечение которого осуществляется данным предприятием. Однако нужно понимать, что разработка альтернативных концепций и выбор оптимальных вариантов моделей реформирования – задача мультивариантная или, прибегая к терминологии менеджмента, эквифинальная. Отсюда следует, что:

- не существует унифицированной схемы реорганизации, правового шаблона, наиболее адекватного задачам реформ;
- не существует и не может быть унифицированной организационной управленческой формы, адекватной любому региональному рынку;
- не существует (в условиях рынка) единой (абсолютной) модели финансирования;
- невозможно выработать единую (типовую) стратегию диверсификации деятельности и организационно-технического развития предприятия;
- не существует объектов управления, находящихся в одинаковых

фазах развития, внутрифирменных и внешних условиях существования (одинаково стесненных или благоприятных), с однохарактерным потенциалом и перспективами развития региональной экономики, рынков и стратегических зон хозяйствования.

Унифицированным может быть только методологический подход к проведению реорганизации и реструктуризации предприятий ВКХ, сужающий ряд альтернативных решений. Определенной унификации могут быть подвергнуты механизмы менеджмента и маркетинга, конструкции и набор стратегий возможной и целесообразной коммерческой деятельности (диверсификации основной деятельности). Поэтому каждый раз, формируя стратегическую концепцию (реорганизации, реструктуризации внутриорганизационного механизма управления, рыночного развития и др.), ответственный за реформы орган будет сталкиваться со специальными требованиями, предъявляемыми объектом реформирования. Именно характер специальных требований объекта будет определять конфигурацию и сущность реформ, а степень удовлетворения этих требований позволит прогнозировать успех, отторжение или неэффективность результатов реформ в долгосрочном периоде.

Специальные требования к характеру, форме и существу преобразований определяются следующими факторами:

- способностью и политической волей представителей местных Советов и администрации к решению вопросов развития систем жизнеобеспечения региона;
- наличием агентов перемен (приверженцев реформ) в местной политической среде;
- социальной лояльностью к проблемам ВКХ;
- уровнем развития промышленности (индустриализации) и балансом водопотребления (население – промышленность);
- инвестиционной привлекательностью экономики региона;
- перспективами развития экономики, культуры, науки и др. особенностями региона;
- характером развития рыночной среды региона и его коммерческой (предпринимательской) активностью;
- обеспеченностью местными источниками водоснабжения (разработанными и потенциальными);
- возможностью подключения к межрегиональным источникам покупной воды;
- особенностями технико-технологической схемы реализации системы водоснабжения и водоотведения;

- состоянием производственных мощностей;
- состоянием экосистемы региона и др.

Степень выраженности указанных и других факторов и их комбинаций создает тот политический, социально-экономический, культурный, инженерно-технический, экологический фон, с различными аспектами которого необходимо считаться при формировании концепций реформирования предприятий ВКХ.

Опыт трансформации государственной (в том числе коммунальной) собственности в смешанную известен и широко применяется за рубежом, а на постсоветском пространстве – в России. Методологически разработаны и стали достоянием практического менеджмента интегрированные организационно-управленческие модели, реализующие принципы кооперации и концентрации предприятий, а также способы их структурных преобразований [3]. В Украине ярким примером построения интеграции (на основе смешанной собственности) является открытое акционерное общество – Акционерная компания „Киевводоканал”. При информационной и методической поддержке датской компании COWI и украинских консалтинговых групп АК „Киевводоканал” в трехлетний период провело поэтапную реорганизацию и реструктуризацию, сформировав целесообразное корпоративное предприятие.

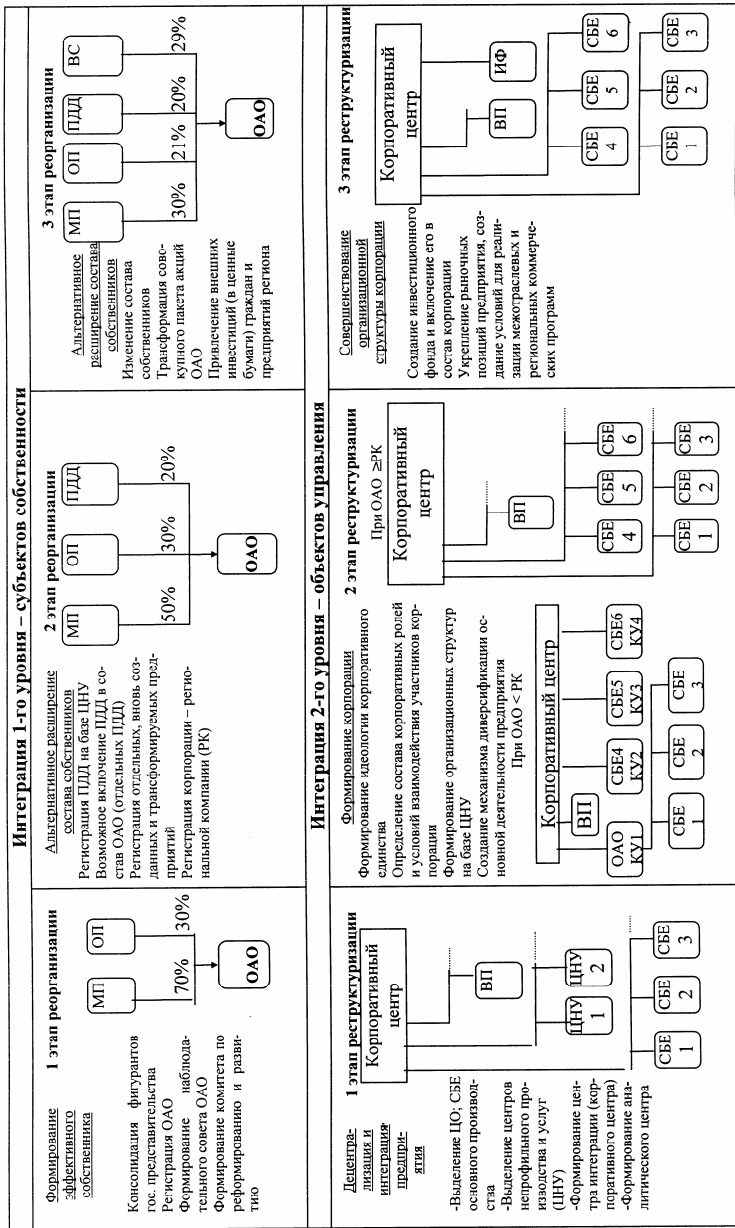
Целью настоящего исследования является одна из возможных концептуальных альтернатив реформирования предприятий ВКХ, которая может быть реализована на принципах двухуровневой интеграции (см. рисунок):

- интеграция первого уровня – объединение собственников в ходе реорганизации;
- интеграция второго уровня – объединение предприятий (корпоратизация) в ходе реструктуризации.

Первый уровень интеграции должен объединять интересы государственных представителей внешнего управления, юридических лиц, привлекаемых в состав интегрируемого предприятия (вновь созданных, присоединенных, выделенных) в качестве участников, внешних инвесторов, приобретающих свои права рыночным (биржевым) путем.

В общем случае в состав интегрируемого предприятия (см. рисунок) могут входить в качестве участников (учредителей) следующие представители:

1. Совет народных депутатов (муниципалитет) в лице доверенного муниципального представителя (МП).
2. Государственный комитет жилищно-коммунального хозяйства в



Эволюция альтернативной реконструкции правовой и организационно-управленческой форм интеграции предприятий ВКХ

лице доверенного отраслевого представителя (ОП).

3. Предприятия, выделенные, созданные, присоединенные в ходе реализации стратегий организационно-технического развития, в частности в результате диверсификации – предприятия диверсифицированной деятельности (ПДД).
4. Акционеры – владельцы акций интегрированного предприятия, не связанные собственной деятельностью с интеграцией – внешний собственник (ВС).

Наиболее целесообразной правовой формой для осуществления интеграции государственных представителей внешнего управления и распорядителей коммунальной собственности является открытое акционерное общество. Форма акционерного общества открытого типа представляет собой наиболее привлекательную правовую модель предприятия для внешнего инвестора.

Акционерное общество более "прозрачно", чем любая другая правовая форма, обладает лучшими условиями внешней независимой оценки финансового состояния и прогноза коммерческих перспектив, а значит, имеет несомненные преимущества для привлечения частного капитала. Кроме того, оно обладает высокой эластичностью и хорошей правовой манёвренностью в вопросах разделения, выделения, присоединения предприятий, что особенно важно для успеха дальнейшей реорганизации, развития намеченной интеграции, решения задач второго уровня интеграции, когда свойства правовой агрегируемости, простоты правовой трансформации, законности и обеспечения бизнес-гарантий выходят на первый план.

Еще одним преимуществом акционерного общества является возможность разместить в совокупном пакете акций коммунальную собственность в виде имущества предприятия, принадлежащего местным советам, интеллектуальную собственность предприятия ВКХ, институтов и организаций отрасли, финансовые средства местного и государственного бюджетов, частный капитал инвесторов-участников (юридических лиц) и акционеров-граждан.

И, наконец, возможность капитализации (посредством акционирования) предприятия, принадлежащего к числу естественных монополий и обеспечивающего жизнедеятельность региона, внесет необходимую меру социальной ответственности, предоставляя возможность для вкладов участников рынка и жителей региона.

На начальном этапе первого уровня интеграции – интеграции собственников доверенный представитель муниципалитета или муниципалитет и отраслевой представитель создают ОАО со 100%-ной государственной собственностью (коммунальной и государственной).

Этой акцией преследуется цель соединить право распоряжаться имущественным комплексом предприятия, политико-административный механизм социального и экономического развития региона, обслуживаемого предприятием, организационный и инженерно-технологический потенциал отрасли и самого предприятия.

Оба участника, являясь представителями государства, учреждая открытое акционерное общество, которое будет владеть интегрированным предприятием на этом этапе его регистрации, делят акции совокупного пакета в ориентировочном соотношении 70 и 30%.

Второй этап реорганизации предполагает возможность создания предприятий непрофильной деятельности в рамках выработанной стратегии развития интеграции, в частности диверсификации. В качестве способа создания предприятий диверсифицированной деятельности (ПДД) может быть использовано их выделение из состава предприятий основного производства и формирование новых, в том числе при участии юридических лиц, присоединением существующих рыночных структур к составу интеграции.

На данном этапе, по решению учредителей ОАО, в зависимости от характера и степени стратегического интереса, включаемые в состав участников предприятия диверсифицированной деятельности получают право выкупа до 20% объема совокупного пакета акций. В случае присоединения (вступления) предприятий в состав интеграции с поглощением их имущества уставным фондом ОАО производится соответствующая эмиссия акций.

Третий этап реорганизации представляет собой оформление смешанной собственности интеграции в полном формате, т.е. состав уже имеющихся собственников может быть дополнен внешним собственником, например, гражданами, вложившими свои средства в акции ОАО (до 20% совокупного пакета).

Второй уровень интеграции – реструктуризация, в связи с концепцией целесообразной децентрализации и последующей корпоратизацией предприятия ВКХ, представляет собой следующую последовательность его организационно-управленческой трансформации.

На первом этапе реструктуризации предполагается выделение предприятий из состава основного производства в обособленные юридические лица – стратегические бизнес-единицы (СБЕ), создание корпоративного центра, включающего вспомогательные предприятия (ВП) основного производства, а также центров производства непрофильных продукции и услуг. На этом этапе выполняется также разработка необходимых проектов и решение задач, связанных с модернизацией производственных мощностей, информатизацией. Проводится

реинжиниринг "ключевых" бизнес-процессов основного производства, сфер управления, непрофильного бизнеса.

Разрабатывается и внедряется система бюджетирования и управления издержками. Решаются вопросы внедрения системы перспективных дифференцированных и гибких тарифов (адекватных и эластичных). Решается проблема защиты коммерческих интересов интеграции и борьбы с неплатежами. Распределяется ответственность (в том числе финансовая) за недополученный доход, вводится механизм „подавления” дебиторской задолженности.

Проводятся аттестация, перестановка кадров, повышение квалификации (переквалификация).

Отрабатывается производство непрофильной продукции и услуг, формируется техническая и управленческая база центров непрофильных услуг. Указанные мероприятия проводятся параллельно с реорганизацией.

На втором этапе реструктуризации центры по производству и оказанию непрофильных услуг, созданные в соответствии с принятой стратегией диверсификации, трансформируются в самостоятельные предприятия, свободные в принятии оперативно-тактических и стратегических (в рамках корпоративных интересов) решений.

Продолжается модернизация технических средств основного производства, формируется управленческая и корпоративная культура.

Устанавливается новый формат отношений с экономическими центрами, предприятиями и организациями региона.

Формируется сфера коммерческих интересов интеграции с производителями продукции и услуг региона, в том числе других отраслей.

Реализуются инвестиционные программы и проекты, направленные на развитие внутрикорпоративных предприятий (участников интеграции) и коммерческие программы в соответствии со стратегией диверсификации деятельности предприятия.

Разрабатываются и внедряются проекты по созданию корпоративной информационной системы (КИС), совершенствуются внутрикорпоративные организационные решения.

Проводится эмиссия акций, рассматривается вопрос о приеме наиболее подготовленных ПДД в состав акционеров и продажа им до 20% совокупного пакета акций.

Обеспечивается рост котировок акций.

На третьем этапе продолжают процессы накопления капитала, осуществляется сбалансированная инвестиционная стратегия (внутрикорпоративная).

Рассматривается вопрос создания в составе интеграции инвести-

ционного фонда (ИФ) с целью мобилизации средств, необходимых для финансового участия корпорации в более масштабных коммерческих проектах и проектах социально-экономического развития региона.

Проводится эмиссия акций, выставляется на продажу пакет 29% совокупного пакета акций для внешнего собственника, обеспечивается рост котировок акций.

В случае, когда в силу различных причин, трансформированный в ПДД центр непрофильных услуг после регистрации его как юридического лица или любые другие предприятия, которые по стратегическим, финансовым, организационным и другим причинам не могут, вливаясь в состав корпоративных участников интеграции (КУ), приобрести акции ОАО и стать его соучредителями-собственниками, организационная модель формируется включением ОАО и этих предприятий в состав солидарных участников корпорации.

Уровни представительства различных участников, приведенных в настоящей статье, в собственности предприятия имеют иллюстративный характер и намеренно подобраны таким образом, чтобы контрольный пакет акций сохранялся за государственными участниками на всех этапах реорганизации.

Изложенный концептуальный подход к реконструкции правовой и организационно-управленческой форм предприятия применен СПКБ АСУВ ТПО «Харьковкоммунпромвод» при подготовке альтернативных концепций реформирования ППВКХ г.Керчи и ППВКХ Южного берега Крыма, которые базируются на выводах комплексной диагностики [1] названных предприятий.

1. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н. Комплексная диагностика – основа концепций реформирования предприятий ВКХ // Сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. «Проблемы реформирования и развития водопроводно-канализационного хозяйства». – Одесса, 2003.

2. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н. Природа и симптомы стратегического дрейфа предприятий ВКХ // Сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. «Проблемы реформирования и развития водопроводно-канализационного хозяйства». – Одесса, 2003.

3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Экономика, 2001. – 453 с.

*Получено 23.09.2003*