

### **Использование инструментов интеграции и IPO для повышения эффективности предприятий жилищно-коммунального хозяйства**

Повышение эффективности любой компании подразумевает под собой максимизацию прибыли, самой важной цели любого предпринимательства, в том числе и в отрасли жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Известно, что повышение рентабельности возможно за счет увеличения цены произведенных товаров, работ или услуг, либо за счет снижения их себестоимости. Проведенный нами анализ ситуации в ЖКХ, показал, что тарифы для населения на оплату услуг достигли верхнего предела, а значит, что у предпринимателей в данной отрасли есть только один путь максимизации собственной прибыли – снижение себестоимости предоставляемых ими услуг. Мы полагаем, первым этапом достижения этой цели должна стать модернизация системы управления и приход в отрасль грамотных менеджеров преимущественно из тех отраслей экономики страны, в которых давно присутствует жесткая конкуренция (например, в т.н. отрасли FMCG - производстве и продаже товаров народного потребления). Вторым важнейшим условием достижения той же цели является привлечение инвестиций на модернизацию основных фондов отрасли (именно эта проблема является ключевой для отрасли), которые будут реконструированы под жестким контролем не только грамотного менеджмента предприятий отрасли, но и частных инвесторов.

Необходимость активных действий по данным направлениям приводит нас к утверждению, что в отрасли ЖКХ необходимо выстраивать крупные интегрированные компании, так как только масштабный бизнес сможет привлечь управленцев высокого класса, необходимые инвестиции на выгодных условиях и конкурировать с западными операторами ЖКХ.

Представляется, после того, как предприятия ЖКХ будут интегрированы в крупные акционерные холдинги, будет налажена система менеджмента и оптимизирована себестоимость услуг. При этом возможно первичное размещение акций таких холдингов на фондовом рынке - проведение IPO (первичное размещение акций предприятия на фондовом рынке). Капитализация холдингов будет достаточно внушительной, а грамотное первичное размещение акций сможет прибавить к ней еще как минимум 25-30%. Полученные средства могут быть использованы для масштабной реконструкции коммунальной инфраструктуры, которая приведет к снижению издержек (утечек при транспортировке ресурсов), а значит – и к оптимизации тарифов. Следуя такой схеме, отечественные предприятия ЖКХ смогут достойно конкурировать на рынке с западными операторами, которые после вступления России в ВТО могут иметь серьезные экономические интересы в нашей стране.

Рассмотрим более подробно механизм повышения эффективности от-

расли. Согласно законодательству, управление отраслью ЖКХ отнесено к полномочиям органов местного самоуправления. На уровне крупных муниципалитетов (с населением более 100 тысяч человек) достаточно четко определены границы между двумя важнейшими подотраслями ЖКХ - жилищным хозяйством и коммунальным хозяйством. При этом часть предприятий сферы уже акционирована, а часть продолжает оставаться в собственности муниципалитетов. Исходя из этого, нам представляется наиболее эффективным создание в крупных муниципальных образованиях страны двух холдингов: «Коммунальное хозяйство» и «Жилищное хозяйство». Интеграция предприятий ЖКХ в данные структуры может осуществляться различными способами, применение которых зависит, в том числе, от формы собственности предприятия: если она муниципальная – то методом слияния, если акционерная – методом поглощения, включая и методы враждебного поглощения. Таким образом, в муниципальном образовании могут быть созданы интегрированные компании, целиком и полностью отвечающие за эксплуатацию коммунальной и жилищной инфраструктуры, реконструкцию и обновление основных фондов, снижение себестоимости, и, в конечном итоге, предоставляющие качественные и не дорогие жилищно-коммунальные услуги.

К основным мерам, которые необходимо предпринять муниципальным властям для реализации процедуры интеграции мы относим следующие:

- организация комплексного аудита муниципальных предприятий отрасли с целью детального анализа имеющихся активов (в том числе проблемных – «недооформленных» и т.д.) и существующих проблем;
- подготовка и проведение процесса слияния МУПов до состояния холдингов «Коммунальное хозяйство» и «Жилищное хозяйство».

Вновь созданные холдинги должны будут доказать эффективность путем грамотного построения системы управления. Для этого полагаем необходимым предпринять следующие шаги: подобрать управленческую команду; подготовить стратегию холдинга и политику в области качества, а так же документы, регламентирующие внутреннюю деятельность компании, включая план мероприятий по развитию бизнеса (недружественному поглощению частных предприятий соответствующего профиля).

Новая управленческая команда, проведя SWOT-анализ состояния вновь создаваемой компании и рынка услуг, должна разработать среднесрочную стратегию деятельности, с учетом основной идеи создания холдинга - капитализация и выход на IPO с последующей модернизацией объектов инфраструктуры за счет капитализированных средств.

Для реализации поставленных целей, необходимо применение современных управленческих технологий, а именно:

- Финансовый менеджмент. Ключевыми процессами, которые необходимо наладить, будут: бюджетирование (процесс планирования затрат на осуществление основной деятельности и контроль за целевым расходованием средств, имеющий целью оптимизацию затрат); автоматизация бухгалтерско-

го и управленческого учета; алгоритмизация основных бизнес-процессов компании.

- Управление персоналом. Для реализации стратегии компании необходимо внедрение системы Управления по целям: деления крупных задач на более мелкие и закрепления ответственности за их решение за конкретными подразделениями и должностями. Не менее важными мы считаем применение современных стандартов в планировании численности персонала, рекрутинге (поиске и подборе персонала), адаптации и обучении. Весомой задачей для HR-менеджера холдинга должно стать построение системы Ключевых показателей эффективности компании. Данная система предполагает выработку цифровых индикаторов достижения целей и задач компании подразделениями и конкретными должностями. Эти индикаторы имеют прямую связь с системой оплаты труда конкретного работника.

- Управление качеством. По данному направлению необходима подготовка политики и целей в области качества предоставляемых услуг и производимых работ, которая станет основой для разработки карт производственных процессов и стандартов предоставления услуг.

- Корпоративная политика, включающая в себя политику внутренней социальной ответственности: льготы и бонусы для персонала, организацию безопасного труда и т.д.; политику внешней социальной ответственности - философию отношений компании с территорией, где осуществляется бизнес (программы социального партнерства, экологической ответственности и т.д.).

Успешное внедрение этих компонентов, наряду с инновативными производственными мероприятиями позволит снизить себестоимость услуг/ работ компании за счет более рационального расходования ресурсов: финансовых, человеческих и производственных, что приведет к повышению рентабельности компании и повышению интереса инвесторов к бизнесу.

Параллельно с процессами интеграции и оптимизации работы предприятий ЖКХ, на уровне муниципального образования должны быть осуществлены мероприятия по повышению интереса населения к проблемам ЖКХ и возможностям их разрешения. Мы полагаем необходимым активизировать усилия местной власти в двух направлениях: укрепление позиций товариществ собственников жилья и помощь в создании неправительственных организаций, деятельность которых дополнит усилия властных структур в вопросах модернизации отрасли.

Интеграция предприятий ЖКХ в крупные компании, а так же повышение интереса населения к процессу реформирования отрасли сыграет положительную роль для следующего шага в оптимизации работы предприятий жилищно-коммунального комплекса - структурной реорганизации коммунальных предприятий, основанной на методике IPO.

В Концепции IPO конструируются и находят обоснование основные параметры выпуска ценных бумаг: основная идея IPO, его цели, рыночная ниша, классы инвесторов, на которые он рассчитан; характеристики бизнеса,

который выводится на рынок, требования к эмитенту; вид акций, их характеристики как финансового продукта; номинал акции, порядок индексации (если он предусмотрен); требования к эмитенту при подготовке к IPO, общая последовательность его действий; время выхода на рынок; общая схема взаимодействия с инфраструктурой, платежный агент, регистратор, депозитарий; информационное и маркетинговое обеспечение выпуска.

Алгоритм конструирования IPO представлен на рисунке 1 в виде ориентированного графа. Вершинами сетевой модели являются точки принятия управленческих решений, а ребрами – работы, выполняемые в ходе конструирования, где:

- 0 – Принятие решения о начале конструирования IPO;
- 0-1 - Анализ инвесторов, изучение спроса на финансовых продукты;
- 1 - Выявление областей несовпадения спроса и предложения;
- 0-2 - Анализ целевых потребностей эмитента в финансовых ресурсах;
- 2 - Определение основных ресурсных ограничений у эмитента, связанных с выпуском новых ценных бумаг;
- 0-3 - Анализ потребностей эмитента в росте прибылей от операций с финансовыми ресурсами, в расширении ниши на рынке ценных бумаг;
- 3 - Установление наиболее общих целей: создание нового финансового продукта или модификации уже выпускаемых ценных бумаг;
- 3-4 - Определение предельных параметров выпуска по объему, доходности, уровню риска и перспективам роста курсовой стоимости
- 4 - Выбор вариантов видов ценных бумаг, предназначенных к выпуску;
- 4-5 - Анализ и выбор различных характеристик, элементов, модификаций ценных бумаг, удовлетворяющих спросу инвесторов и эмитентов.
- 4-6 - Разработка черновых проектов новых финансовых продуктов, оценка затрат и финансовой нагрузки на эмитента при различных вариантах выбора ценных бумаг – новых финансовых продуктов. Разработка Концепции IPO.
- 5-6 - Подготовка проекта выпуска ценной бумаги в модификации, удовлетворяющей спросу эмитентов и инвесторов по критериям риска, доходности, ликвидности, финансовой нагрузке на эмитента и его запросов к финансовым ресурсам, привлекаемым на основе фондового выпуска;
- 6 - Окончательный выбор проекта выпуска ценной бумаги;
- 6-7 - Решение организационных вопросов;
- 7 – Реализация IPO.

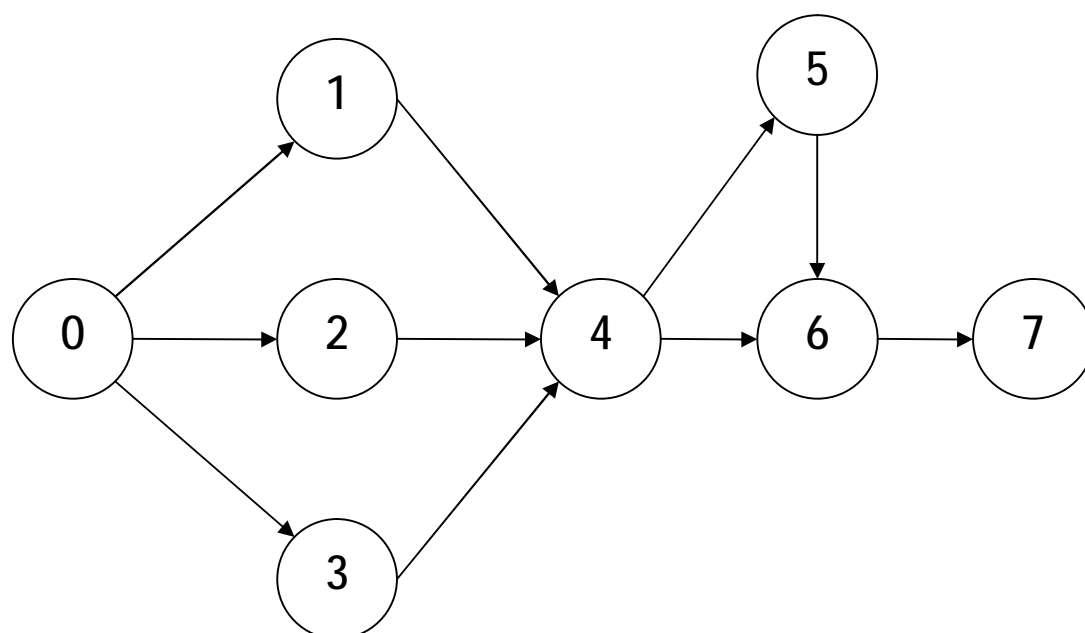


Рисунок 1 – Орграф конструирования IPO

Для апробации предложенной методики мы используем финансово-экономические показатели деятельности предприятий коммунального комплекса г. Ставрополя (как типичного крупного муниципального образования) в 2007 году. Кроме того, большинство затрат на решение проблем ЖКХ приходится на коммунальный комплекс, по этому нами предложена апробация методики именно в рамках Коммунального холдинга.

Таблица 1 - Интегрированные экономические показатели предприятий коммунального комплекса г. Ставрополя

Наименование компании	Показатель	Факт, млн. руб.
Коммунальный холдинг г. Ставрополя	Годовая выручка	4575
	Затраты на производство продукции	3861
	Собственный капитал	13365
	Заемный капитал	975
	Совокупный капитал компании	14340

Расчеты проведены для предприятий коммунального хозяйства г. Ставрополя, на базе которых предложено создание Холдинга. Полагаем, что целью такой интеграции является привлечение денежных средств с меньшими издержками. В таблице приведена экспертная оценка себестоимости услуг, очищенная от приобретенных непрофильных активов, отнесенных на себестоимость производства. Совокупный капитал компании рассчитан на определении экспертами рыночной стоимости основных активов предприятий ЖКХ. Это обусловлено отсутствием официальной информации об основных

показателях работы предприятий ЖКХ.

Суммарная годовая выручка предприятий в 2007 г. без НДС – 4575 млн. руб., совокупный капитал порядка 14340 млн. руб., в т.ч. заемный – 975 млн. руб. Прогнозируемая стоимость 49% акций Холдинга составляет 7026,6 млн. руб. Стоимость собственного капитала компании составляет 22,2% годовых. Таким образом, средневзвешенная стоимость капитала (WACC) составит 24,48%. Стоимость привлечения капитала составит 2,1% (150000 тыс. руб. / 7026600 тыс. руб.). Учитывая что для рассматриваемого Холдинга средневзвешенная стоимость капитала (WACC) составила 22,2%, а стоимость привлеченного капитала 2,1%, явно просматривается синергетический эффект процедуры IPO для Холдинга по сравнению с отдельными элементами интеграции (каждым предприятием в отдельности).

За счет средств, привлеченных от проведения IPO коммунального Холдинга, возможна реализация программы по замене наиболее изношенных элементов коммунальной инфраструктуры: сетей водопровода и теплосетей, так как решение этой проблемы позволит минимизировать потери коммунальных ресурсов при транспортировке. Расчеты показывают, что стоимость замены 1 погонного метра теплосети и водопровода составляет около 5,5 и 4,3 тысяч рублей соответственно. Кроме того, для получения экономического эффекта от минимизации потерь, мы считаем необходимым привести в нормальное состояние водоводы, очистные сооружения питьевой воды, а так же провести ремонт котельных. Стоимость данных работ представлена в следующей таблице:

Таблица 2 – Расчет экономического эффекта от минимизации потерь при транспортировке воды и тепла в г. Ставрополе

Показатель	Система водоснабжения		Система теплоснабжения	
	Сети водопровода	Очистные сооружения	Теплосети	Котельные
Протяженность, км/количество	671	4	192,2	69
Нуждается в замене, %	55	50	53	55
Стоимость замены	1587	809	559,9	987
Потери при транспортировке, %	30,2		34,5	
Годовой экономический эффект, тыс руб	396,8		293,8	

Затраты на обновление водо- и теплосетей города Ставрополя, по нашим расчетам, составят 4,2 млрд. рублей. Полученный суммарный годовой экономический эффект может достичь 690 миллионов рублей. Срок окупаемости инвестиций – 6 лет.

Остаток средств, полученных от проведения IPO в размере 3,8 млрд. рублей Холдинг может инвестировать в различные проекты, имеющие отношение к деятельности компании. Наиболее в этом смысле будет обустройство инфраструктуры в развивающихся районах города с учетом Генерального

плана развития города Ставрополя до 2030 года.

Полагаем, что используя данный механизм, отечественные предприятия ЖКХ смогут самостоятельно решить основные проблемы, накопившиеся в отрасли, стать поставщиками качественных услуг и достойно позиционироваться на рынке ЖКУ.