



Московское Государственное Унитарное  
Предприятие «МОСВОДОКАНАЛ»

# Модели реформирования системы водоснабжения и водоотведения г.Москвы и ее перспективное развитие

Докладчик: Заместитель генерального директора  
по корпоративному управлению  
Янев Денис Анатольевич

Всероссийский съезд водоканалов  
Круглый стол: Эффективное управление в сфере ВКХ

Апрель 2011г.

## ГУП

- Нет мотивации для повышения эффективности деятельности: чем хуже работает МУП, тем больше денег может получить из бюджета



- Возможности по привлечению внебюджетного финансирования практически не используются.



- Низкий уровень технологической экспертизы. Инновационные технологии почти не применяются.



- Муниципалитет является заказчиком и исполнителем. Низкий уровень контроля за деятельностью предприятия.



## ОАО

- Высокий уровень мотивации для усиления эффективности деятельности – повышение капитализации компании

- Активная работа по привлечению внебюджетных источников

- Высокий уровень технологической экспертизы, основанной на использовании передового международного опыта.

- Муниципалитет является заказчиком, регулятором и контроллером, а компания – исполнителем и инвестором. Есть возможности взаимного сотрудничества. Результат – повышение эффективности.



## Следствия

- Слабая и неоперативная управляемость;
- Низкая инвестиционная привлекательность.

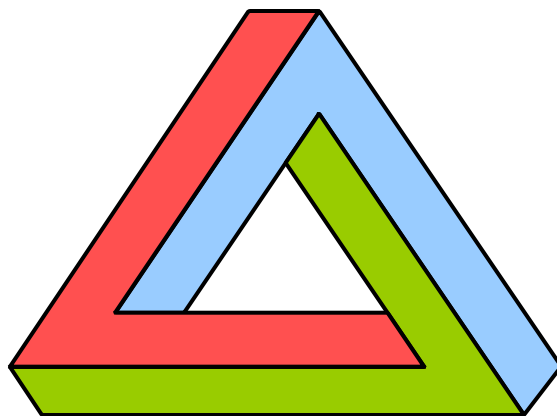
Государственные унитарные предприятия — это, по существу, предприятия экономики командно-административного типа. Они были и должны быть встроены в командно-административную вертикаль. Только тогда они могут относительно эффективно функционировать.

## Цели реформирования

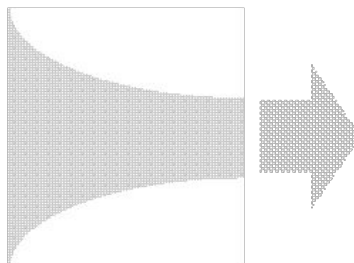
**Сохранение единой централизованной системы водоснабжения и водоотведения (системы жизнеобеспечения) г.Москвы, обеспечение безопасности питьевого водоснабжения и улучшения экологической обстановки в Московском регионе (повышение качества очистки сточных вод)**

**Улучшение качества обслуживания населения, бюджетных организаций и промышленных потребителей.**

Повышение **инвестиционной привлекательности** Предприятия для привлечения частного капитала и поэтапный **отказ от бюджетного финансирования**



**Трансформация предприятия в современную водную компанию**





### **Французская (консервативная) модель:**

Производственные фонды сосредоточены в собственности государства, а частные операторы привлекаются к управлению на конкурсной основе по долгосрочным договорам аренды / концессии с определенными обязательствами.



### **Английская (либеральная) модель:**

Производственные фонды находятся в собственности акционерных обществ, 100% акций которых принадлежат частным акционерам.

Участие государства ограничивается эффективным регулированием «правил игры», в первую очередь, уровня тарифов, через комплексную систему показателей эффективности.



«Золотая акция» дает государству право вмешаться в операционную деятельность компании в определенных случаях.



### **Немецкая модель:**

Представляет собой компромиссный вариант между французской и английской моделями.

Производственные фонды находятся в собственности акционерных обществ, при этом не менее 51% акций остаются в собственности государства, остальные акции продаются частным акционерам.

Показатель	 МВК МОСВОДОКАНАЛ	Среднее по зарубежным водоканалам	 ВОДОКАНАЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	Долгосрочные цели МВК
Утечки, %	<b>10,3%</b>	<b>14,8%</b>	<b>11,0%</b>	-
Количество аварии на 100 км водопроводной сети	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>20-25</b>
Темпы обновления водопроводных сетей в % от протяженности	<b>1,5%</b>	<b>1,5%</b>	-	<b>3%</b>
Количество засоров с подтоплением на 100 км канализационной сети	<b>0,9</b>	<b>2,6</b>	-	<b>0,5</b>
Темпы обновления канализационных сетей в % от протяженности	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	-	<b>3%</b>
Удельное потребление электроэнергии, кВтч на 1 м3 водоснабжения	<b>0,49</b>	<b>0,53</b>	<b>0,41</b>	-
Удельное количество сотрудников, человек на 1 млн. м3 ВСиВО в год	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,9</b>	-
Удельное количество сотрудников, человек на 1 млн. м3 ВСиВО в год (РФ)	<b>4,4</b>	<b>7,3</b>	<b>4,9</b>	-
Выручка, долл. США на м3 ВСиВО в год	<b>0,47</b>	<b>1,9</b>	<b>0,37</b>	-
Доля заемных средств в капитале, %	<b>3%</b>	<b>69%</b>	<b>19%</b>	-
Капиталовложения, долл. США на м3 ВСиВО в год	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,16</b>	-

### Риски и недостатки французской модели

- Модель предназначена для управления проблемными кризисными активами;
- Благодаря регулярной поддержке города перед МВК стоят задачи более высокого уровня.
- Утрата трудового коллектива вследствие обязательности конкурса;
- Направление оператором денежных потоков не на развитие, а на дивиденды.

### Риски и недостатки английской модели

- Присутствие положительного опыта исключительно в Англии и в некоторых странах латинской Америки;
- Требуется наличие понятной инвесторам и прозрачной системы регулирования;
- Политические ограничения.

### Преимущества немецкой модели

- Сохранение трудового коллектива Предприятия, единой целостной системы водоснабжения и водоотведения, контроля со стороны города;
- Привлечение ведущего международного опыта и финансирования (в лице частного акционера – стратегического инвестора) для развития водоканала.
- Возможность создания на базе существующих активов совместных предприятий с ведущими зарубежными водными компаниями для работы в качестве оператора в регионах РФ;
- Привлечение частного капитала (кредиты, облигации, продажа акций) для финансирования развития системы водоснабжения и водоотведения города, поэтапный отказ от бюджетного финансирования.

**Наиболее оптимальной является «немецкая» модель – преобразование предприятия в акционерное общество на базе всего имущественного комплекса с сохранением на начальном этапе 100% пакета акций в собственности города**

Город	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Волгоград	○	✗			○	✗	
Благовещенск	○	○	○	○	○	○	○
Киров	○	○	○	○	○	○	○
Тамбов	○	○	○	○	○	○	○
Томск	○	○	○	✗			○
Петрозаводск			○	○	○	○	○
Пермь		○	○	○	○	○	○
Оренбург	○	○	○	○	○	○	○
Барнаул	○	○	○	○	○	○	○
Краснодар		○	○	○	○	○	○
Тюмень		○	○	○	○	○	○
Тверь		○	○	○	○	○	○
Калужская обл.		○	○	○	○	○	✗
Омск	○	○	○	✗	○	○	○




### Тенденции

- Замена краткосрочных контрактов долгосрочными;
- Деятельность иностранных операторов ограничена – только в 2010 г. заключен долгосрочный контракт с российской «дочкой» концерна Veolia;
- Ошибки при составлении договоров и условиях проведения конкурса приводят к скандальным отменам заключенных соглашений (Волгоград, Калужская область).

	ОАО «РКС»		Veolia	○	Краткосрочная аренда	○	Долгосрочная аренда с инвестиционными обязательствами
	ООО «Росводоканал»						
	ОАО «Евразийский»			○	Долгосрочная аренда	✗	Утрата (прекращение) договора



Город	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ростов-на-Дону			⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Батайск				○	○	○	○
Сочи				⊗	⊗	⊗	⊗
Новороссийск	○	○	○	○	○	○	○
Ейск				○	○	○	○
Крымск				○	○	○	○
Таганский ГВ				○	○	○	○
Архипово-осиповский ГВ				○	○	○	○

	ОАО «РКС»		Местный оператор
	ОАО «Евразийский»		
○	Краткосрочная аренда	⊗	Долгосрочная аренда с инвестиционными обязательствами
⊗	Долгосрочная аренда	✗	Утрата (прекращение) договора

### Тенденции

- Выдавливание местных операторов крупными российскими компаниями;
- Фокус на крупных городах субъектов РФ как наиболее привлекательных сегментах;
- Небольшие областные населенные пункты – «комитеты бедноты» и не вызывают пристального интереса.

**Частные операторы обеспечивают услугами водоснабжения и водоотведения **более 12 млн. чел.** на территории РФ**

### Существующие фундаментальные проблемы операторов

- не проработаны механизмы возврата инвестиций;
- на практике отсутствует понимание платности привлекаемых частных инвестиций;
- операторы имеют сравнительно низкую прибыль, экономический эффект не окупает операционной деятельности;
- тарифы не обеспечивают простое воспроизводство системы, а инвестиционная надбавка не позволяет реализовывать инвестиционные проекты;
- водоканалы, являющиеся по целому ряду нормативно-правовых актов природоохранными предприятиями, объектами жизнеобеспечения – на практике становятся «крайними в цепочке», объектами радикального ужесточения штрафных санкций за качество стоков.

### Текущее состояние

- За 2009 г. объявлено всего 3 конкурса (2 муниципальных и 1 региональный);
- Кризис не стал стимулом для властей по расширению сотрудничества с частным сектором
- Законодательные инициативы реализуются медленно;
- Финансовый сектор снизил интерес к проектам в отрасли ВКХ;
- Инвестиционный фонд РФ перестал быть институтом развития и трансформировался в инструментарий государственных капитальных вложений;
- Стоимость капитала не снижается одновременно с изменением ставки рефинансирования ЦБ;
- Долгосрочное тарифное регулирование в секторе ВКХ не внедрено.

На сегодняшний день  
можно твердо говорить  
о высоком уровне  
готовности МВК к  
реформированию



1

**ORACLE®**

**БАЗОВЫЕ МОДУЛИ:  
В ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ**

ЕДИНАЯ БАЗА  
ДАННЫХ

ЕДИНАЯ СИСТЕМА  
НОРМАТИВНО-  
СПРАВОЧНОЙ  
ИНФОРМАЦИИ

Управление Финансами

Управление Казначейством

Управление Логистикой

Управление Ремонтами

2

**ЛОКАЛЬНЫЕ МОДУЛИ:  
В ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ**

Бюджетирование

«БИЛЛИНГ»

«Управление  
капитальным  
строительством»

«ОДНО ОКНО»

«ГАЛАКТИКА»

3

**ПЛАНИРУЕМЫЕ МОДУЛИ:**

«Договора»

«Документооборот»

«Персонал»

«Имущество и  
Земельные участки»

«Инвестиции»

Портал МВК,  
сайт МВК

## ✓ Цель:

**Создание эффективной системы управления Предприятием и основы для его устойчивого развития**

## ✓ Задачи:

- Снизить издержки;
- Повысить эффективность использования ресурсов;
- Упорядочить процессы планирования;
- Повысить прозрачность управления;
- Гарантировать оперативность и достоверность данных;
- Повысить имидж предприятия.

## ✓ Эффект:

### Повышение эффективности использования ресурсов:

- Увеличение сбора доходов
- Сокращение затрат на ремонты и административных расходов
- Эффективное использования денежных средств
- Сокращение складских запасов



- ✓ Внедрение долгосрочного тарифного RAB регулирования
- ✓ Совершенствование системы система регулирования отрасли (более 20 регуляторов, более 1 400 отслеживаемых показателей и проч.) – опыт Англии.
- ✓ Совершенствование отраслевой законодательной базы – закон «О водоснабжении и водоотведении», «Технический регламент о безопасности питьевой воды» и т.д.
- ✓ Отмена практики взимания платежей за внеплановые сбросы с водоканала, а не с загрязнителя;
- ✓ Увеличение срока бюджетного планирования. Сегодня - 1 год, что автоматически снижает эффективность использования и администрирования капитальных вложений, финансируемых из бюджета.

