

# ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС В КОММУНАЛЬНОМ СЕКТОРЕ: практика развития

С.Б. Сиваев



## Оглавление

Основные  
параметры  
процесса **3**

Основные  
игроки **5**

Практика  
договорных  
отношений **7**

Проблемы  
привлечения  
инвестиций **9**

**О**дно из главных направлений реформ в коммунальном секторе — привлечение частного бизнеса к управлению коммунальными инфраструктурными объектами и к инвестированию в их обновление и развитие. Для этого используются как модели приватизации работающих в секторе муниципальных предприятий (со всеми основными фондами, находившимися у них в хозяйственном ведении), так и модели государственно-частного партнерства.

## Основные параметры процесса

Активное вхождение частного бизнеса в коммунальный сектор датируется началом 2003 года, когда многие крупные российские бизнесмены заявили о желании и готовности взять на себя ответственность за энерго- и водообеспечение граждан России. Безусловно, в таких решениях присутствовала политическая компонента – в канун президентских выборов власть была заинтересована в том, чтобы вместе с бизнесом разделить ответственность за возможные коммунальные катастрофы. Но имелось и весомое стратегическое основание – крупный бизнес увидел новый потенциальный рынок, с огромными финансовыми потоками, с ограниченными возможностями для развития конкуренции. Поэтому он предпринял быстрые и решительные действия по завоеванию этого рынка, по переходу в коммунальном секторе от административных отношений к рыночным.

Казалось, интересы власти и бизнеса совпадают. Обе стороны уверяли общество, что в течение короткого времени на коммунальный сектор прольется золотой дождь частных инвестиций и население окончательно забудет о холодных квартирах и переboях с водой или электричеством.

Этот – начальный – этап продолжался до середины 2004 года. Его ключевые характеристики:

- появление в сжатые сроки (за полгода) достаточно большого количества компаний, которые позиционировали себя как общенациональные операторы на рынке коммунальных услуг и напрямую ассоциировались с фамилиями крупных российских бизнесменов («Российские коммунальные системы» – Чубайс, «Комплексные энергетические системы» (КЭС) – Вексельберг, «Новый город» – Потанин, «Коммунальные инвестиции» – Дерипаска, Росводоканал – Фридман);
- активная экспансия этих компаний в различных регионах России с целью получения в управление коммунальных систем, тепло-, водоснабжения и водоотведения, причем сначала процесс носил преимущественно политический, а не экономический характер;
- заключение большого количества краткосрочных договоров аренды коммунальных систем (без инвестиционных обязательств), прояснение многих объективных и субъективных препятствий на пути вхождения частного бизнеса в коммунальный сектор;
- безусловно доминирующая роль (по масштабу деятельности) ОАО «Российские коммунальные системы» – в течение первого года работы компания открыла свои филиалы в 24 субъектах Российской Федерации.

Последующие годы внесли важные изменения в структуру и порядок взаимодействия власти и бизнеса в коммунальном секторе. Выделим главное.

1. Изменилась в лучшую сторону законодательная среда. Приняты законы «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» (декабрь 2004 года), «О концессионных соглашениях» (июль 2005 года), новый Жилищный кодекс Российской Федерации (декабрь 2004 года). Предполагалось, что они будут способствовать улучшению инвестиционного климата в коммунальном секторе, однако реальный эффект от их применения оказался противоречивым и не столь существенным, как ожидалось.

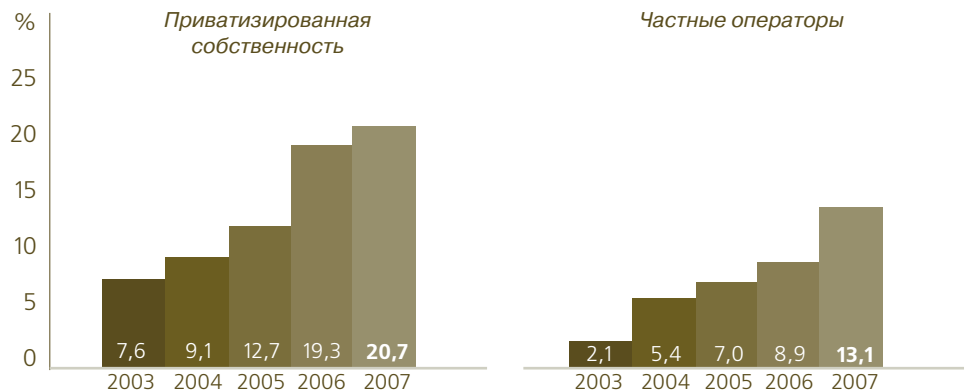
2. Компании представителей крупного российского бизнеса, заявившие о своем интересе к коммунальному хозяйству, стали менее политизированы и более прагматичны. Наиболее серьезные изменения произошли в самой заметной частной компании – «Российские коммунальные системы», деятельность которой на конец 2007 года продолжалась в 12 регионах страны.

3. Сформировалась новая важная тенденция – в секторе теплоснабжения и водоснабжения стали заключаться долгосрочные договоры аренды с инвестиционными обязательствами (своего рода квазиконцессионные соглашения). В секторе водоснабжения заключено более 20 таких договоров, охватывающих около 15% населения страны.

4. Состоялись первые конкурсы на управление муниципальными системами коммунальной инфраструктуры (на условиях аренды). Известно о результатах трех конкурсов – в Омске (победитель – «Евразийское водное партнерство»), Березниках (победитель – «Новогор-Прикамье») и Волгограде (победитель – «Российские коммунальные системы»). Однако к конкурсным процедурам с точки зрения их прозрачности остается пока много вопросов. Достаточно сказать, что в двух последних случаях результаты конкурса оспаривались в суде, а победитель первого конкурса уже перепродал свой бизнес в Омске другому оператору – Росводоканалу.

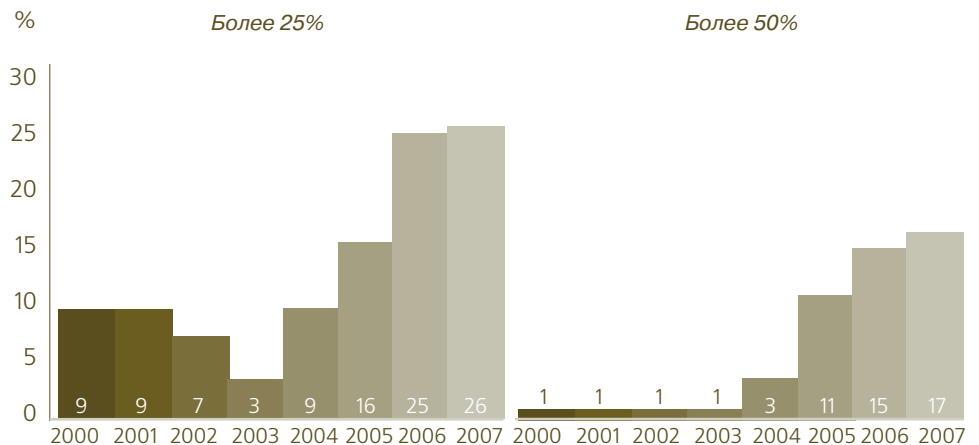
5. Наряду с бизнесом, который позиционирует себя как коммунальный бизнес национального масштаба, стали появляться частные компании регионального масштаба, которые чаще всего аффилированы либо с энергетическим бизнесом в регионе, либо с политическим руководством региона (пример – Красноярск). Причем для деятельности таких компаний характерен не формат государственно-частного партнерства на договорной основе с публичной властью, а полная приватизация деятельности, включая приватизацию основных фондов. На рис. 1 и 2 представлена динамика приватизации основных фондов и управления в секторе водоснабжения России.

**Рис. 1**  
Приватизация основных фондов и управления в секторе водоснабжения России



**Источник:** Росстат, результаты федерального государственного статистического наблюдения по форме 22-ЖКХ (сводная); расчеты автора.

**Рис. 2**  
Количество субъектов Российской Федерации, в которых доля предприятий негосударственной и немунципальной форм собственности в суммарном объеме отпуска воды превышала 25%, а в числе последних количество субъектов РФ, в которых эта доля превышала 50%



**Источник:** Росстат, результаты федерального государственного статистического наблюдения по форме 22-ЖКХ (сводная); расчеты автора.

6. Иностранные компании, работающие как операторы в коммунальном секторе на рынках многих стран, не только не достигли заметных бизнес-успехов в России, но и в отдельных случаях даже снизили свою активность. Так, французская компания Vivendi предприняла несколько попыток взять в аренду системы водоснабжения в ряде городов центральной части России, но после неудачного завершения этих проектов практически свернула свою деятельность в нашей стране .

## Основные игроки

### ОАО «Российские коммунальные системы»

По состоянию на середину 2008 года на российском коммунальном рынке можно выделить несколько частных операторов, которые позиционируют себя как национальные операторы.

Компания «Российские коммунальные системы» («РКС»), образованная весной 2003 года несколькими финансово-промышленными группами во главе с РАО «ЕЭС России» для реформирования ЖКХ, пережила несколько стадий серьезной реорганизации. За эти годы в компании сменилось несколько команд менеджеров.

Практика показала: коммунальной средой в масштабах всей страны заниматься весьма сложно и не факт что выгодно. «Интеррос» и холдинг «Комплексные энергетические системы» («КЭС-Холдинг») стали параллельно продвигать собственные проекты в регионах, преимущественно на Урале. РАО «ЕЭС России» уже летом 2005 года решило «сжать» проект «РКС» до уровня реального бизнеса – иными словами, работать там, где это удастся. И если в 2004 году компания заявляла о своей деятельности в 26 регионах России, то начиная с 2006 года она реально представлена только в 12. В 2005–2006 годах все учредители «РКС», кроме РАО «ЕЭС России», вышли из проекта. На конец 2007 года 75% акций ОАО «РКС» принадлежали «КЭС-Холдингу» и 25% – РАО «ЕЭС России». В первой половине 2008 года «КЭС» приобрел 100% акций «РКС».

У «РКС» в управлении на условиях договоров аренды находятся системы водоснабжения восьми российских городов:

- 1) Благовещенска (ОАО «Амурские коммунальные системы»);
- 2) Волгограда (ОАО «Волгоградские коммунальные системы»);
- 3) Кирова (ОАО «Кировские коммунальные системы»);
- 4) Перми (ООО «Новогор-Прикамье»);
- 5) Качканара, Свердловская область (ОАО «Свердловские коммунальные системы» / «КЭС-Мультиэнергетика»);
- 6) Петрозаводска (ОАО «Петрозаводские коммунальные системы»);
- 7) Тамбова (ОАО «Тамбовские коммунальные системы»);
- 8) Томска (ОАО «Томские коммунальные системы»).

В апреле 2006 года ОАО «РКС» разместило облигационный заем в размере 1,5 млрд руб., а в конце года в четыре раза увеличило уставный капитал за счет дополнительной эмиссии акций в размере 3 млрд руб., которые были направлены на развитие компании и инвестиционную программу.

### ОАО «Евразийское водное партнерство»

Деятельность «Евразийского водного партнерства» («ЕВП») в течение 2005–2007 годов была сконцентрирована в двух российских городах-миллионниках.

С 1 апреля 2005 года оператором системы водоснабжения и водоотведения Омска стало ОАО «ОмскВодоканал», деятельностью которого руководило «ЕВП». Однако в начале 2008 года компания продала этот бизнес своему конкуренту – Росводоканалу.

Главное место приложения сил «ЕВП» – Ростов-на-Дону. Здесь компания развивает проект, который в свое время начинали менеджеры «РКС» и который с их уходом перешел к компании, которую они учредили. Это крупнейший на Юге России инвестиционный проект в области водоснабжения с участием частного капитала. Инвестором ростовского «Водоканала» под гарантии областной администрации выступает ОАО «Ростовское водное партнерство – “Вода Ростова”», созданное «ЕВП» в консорциуме с другими партнерами. Компания намерена инвестировать в строительство и реконструкцию магистральных водоводов донской столицы 1100 млн руб. в течение двух лет. На начало 2008 года в строительство трех крупнейших водоводов, ввод в эксплуатацию которых обеспечит качественное водоснабжение ростовчан и даст новый импульс развитию жилищного строительства, уже инвестировано свыше 200 млн руб.

Предполагается, что нынешние инвесторы в лице «ЕВП» в счет инвестиций станут владельцами контрольного пакета акций ОАО «Производственное объединение

## **ОАО «Росводоканал»**

«Водоканал» города Ростова-на-Дону». При этом мэрия Ростова-на-Дону подчеркивает, что реконструируемые водопроводы, насосные станции и другие многочисленные объекты водопроводно-канализационного хозяйства останутся в муниципальной собственности. Более того, ныне строящиеся и реконструируемые за счет частных средств водоводы тоже будут принадлежать городу, с чем компания согласилась.

Эта компания имеет успешный опыт реформирования и технического совершенствования систем водопроводно-канализационного хозяйства городов России, разработки и реализации инвестиционных проектов, привлечения инвестиций. Она управляет системами водоснабжения Оренбурга, Калуги, Барнаула, Тюмени, Твери, Краснодара и Краснодарского края с общей численностью населения около 3 млн человек.

Самый большой проект компании – аренда оренбургского водоканала. Дочернее предприятие Росводоканала перешло к управлению имуществом комплексом ВКХ г. Оренбурга с 2005 года на основе долгосрочного договора аренды – 20 лет по результатам управления в течение 2003–2004 годов. После того как были предприняты усилия по оптимизации энергозатрат, с марта 2004 года наблюдается устойчивое снижение расходов энергопотребления. Суммарное уменьшение электроэнергии в 2004 году – 5,3%. В четыре раза уменьшилось количество повреждений на сетях, обеспечена безаварийная работа всех систем. Проведена реорганизация предприятия с выделением укрупненных дивизионов. Внедрена система бюджетирования в целом по предприятию и отдельно по каждому дивизиону. Налажена служба финансового планирования и контроля. За счет сокращения непроизводственных издержек увеличен фонд оплаты труда и объем капитального ремонта. Проведена инвентаризация и паспортизация имущества ВКХ города.

Второй крупный проект – Барнаул. 60% акций ООО «Барнаульский водоканал» принадлежат ООО «Алтайводоканал», созданному Росводоканалом и местными энергетиками из ООО «Барнаулэнерго». Остальная часть пакета находится в руках городской администрации.

Заняться водоснабжением и канализацией Барнаула планировали и «Алтайские коммунальные системы» (холдинг «Российские коммунальные системы», Москва), и банк «Агропромкредит» (зарегистрированный в Подмосковье). Но городская администрация после долгих размышлений доверилась Росводоканалу и Барнаулэнерго.

Холдинг в последнее время ведет активную политику бизнес-экспансии. Так, в 2007 году заключены договоры аренды на большинство систем водоснабжения в Калужской области, в начале 2008 года состоялась сделка по покупке водного бизнеса «ЕВП» в Омске. Тогда же компания приняла участие в конкурсе на заключение долгосрочных договоров аренды коммунальных систем Волгограда. Выиграли «Российские коммунальные системы», но Росводоканал обжаловал итоги конкурс в суде. Компания также прикладывала большие усилия к тому, чтобы купить весной 2008 года контрольный пакет акций (25%) «Российских коммунальных систем», который принадлежал РАО «ЕЭС России» и продавался в связи с ликвидацией последней.

Из приведенных примеров видно, что в частном коммунальном секторе России в последнее пятилетие происходили типичные для развития российского бизнеса процессы слияний и поглощений. Характерна в этом отношении судьба компании «Новогор-Прикамье» – структуры холдинга «Интеррос» и одного из самых успешных проектов частного бизнеса в коммунальном секторе.

Эта компания отличалась эффективной командой менеджеров. За годы работы была оптимизирована система управления, сформированы новые центры компетенций и финансовой ответственности, многие работы отданы на аутсорсинг. В феврале 2005 года между «Новогор-Прикамье» и администрацией Перми был заключен долгосрочный – на 49 лет – договор аренды пермского водоканала, а в 2006 году компания выиграла конкурс на заключение долгосрочного договора аренды коммунальных

систем г. Березники Пермской области. Была разработана стратегия развития системы водоснабжения и водоотведения Перми до 2020 года, ориентированная на опыт развитых промышленных городов Западной Европы с сопоставимой структурой водопотребления и численностью населения.

Однако «Интеррос» в русле стратегии продажи непрофильных активов в конце 2006 года продал «Новогор-Прикамье» своему бывшему конкуренту – ОАО «Комплексные энергетические системы». Размер сделки оценивался в \$ 50 млн. Единственным активом ООО «Новогор-Прикамье» были два вышеупомянутых долгосрочных договора аренды – системы водоснабжения в Перми и всей системы коммунальной инфраструктуры в Березниках, – достаточно низкокачественных с точки зрения привлечения внешнего финансирования. С 2007 года «Новогор-Прикамье» входит в систему управления «РКС», контрольным пакетом которых к этому времени тоже владеют «Комплексные энергетические системы».

---

## Практика договорных отношений

Последнее пятилетие ознаменовалось настоящим прорывом в заключении долгосрочных договоров на управление инфраструктурными объектами в коммунальном секторе. Заключено больше 20 договоров сроком от 15 до 49 лет, по этим договорам обслуживается около 20 млн человек.

Этот, безусловно, важный стратегический результат – основа для реального привлечения частных инвестиций в сектор.

В первые годы деятельности частных операторов в коммунальном секторе России (2003–2004) преобладающей формой договорных отношений были краткосрочные (как правило, на 11 месяцев) договоры аренды. Это объяснялось прежде всего технической невозможностью заключать долгосрочные арендные договоры. Дело в том, что последние в соответствии с российским законодательством подлежат обязательной регистрации, предполагающей обязательную оценку и регистрацию передаваемого в аренду имущества. Однако в российской практике все муниципальное имущество, находящееся в пользовании (хозяйственном ведении) унитарных предприятий, было не оценено и не зарегистрировано. Из-за отсутствия реального рынка оценщиков процедура оценки и регистрации коммунальной инфраструктуры требует и времени, и денег. Поэтому для частных операторов краткосрочные контракты аренды (не требующие регистрации) становились вариантом быстрого входа на рынок управления.

Но есть и другие причины осторожного отношения к заключению долгосрочных соглашений. Можно выделить две самые важные для ВЛАСТИ.

1. Главный смысл заключения долгосрочного договора – привлечение частных инвестиций для решения проблем публичного сектора. При этом нужно знать несколько непростых вещей: для чего нужны инвестиции, какова стратегия развития публичной собственности, как будет обстоять дело со спросом и с ценой на производимые товары и услуги. Короче – нужно иметь реальные инвестиционные проекты, которые можно предлагать частному бизнесу. Таких проектов в коммунальном секторе у муниципальных властей практически не оказалось.

2. Законодательство предполагает, что все имущество, созданное арендатором в рамках договора аренды, становится собственностью арендатора. Таким образом, если арендатор выполняет свои инвестиционные обязательства, он может претендовать на право собственности на вновь созданные или модернизированные объекты. Такие случаи в российской практике были. Даже капитальный ремонт трубопроводов за счет средств предприятия, сформированных от продажи тепловой энергии или воды (то есть за счет ремонтного фонда, включенного в тариф), давал частной компании юридическое основание объявить этот трубопровод своей собственностью. Конечно, в договоре аренды обе стороны могут пять раз написать, что вновь созданное или модернизированное оборудование является публичной собственностью, но закон, в данном случае Гражданский кодекс Российской Федерации, будет выше договора в случае

судебного разбирательства. Поэтому долгосрочные договоры аренды с инвестиционными обязательствами несут в себе высокие риски потери публичного имущества.

Серьезные риски, связанные с заключением долгосрочных договоров, существуют и для ЧАСТНОГО БИЗНЕСА. Также выделим два самых существенных.

1. Ценовая (тарифная) политика. Конструкция долгосрочного договора предполагает, что частный оператор за относительно непродолжительный срок выполняет свои инвестиционные обязательства, а затем на протяжении длительного времени за счет эксплуатации инфраструктурной системы обеспечивает возврат вложенных денег с приемлемой для себя доходностью. Очевидно, если понимать динамику изменения тарифов на коммунальные ресурсы, можно достаточно точно оценить риски инвестиций. Однако в российском законодательстве тарифное регулирование – это административный акт, а не предмет соглашения сторон. В то же время договор может включать достаточно детальные обязательства власти по тарифным трендам. Тем не менее и сегодня говорить о долгосрочных прогнозах в тарифной политике практически невозможно.

2. Второй риск является следствием законодательных ограничений договора аренды. В соответствии с законодательством ответственность за состояние основных фондов по договору аренды несет не арендатор, а собственник. Для обеспечения нормального состояния этих фондов он должен иметь ресурсы – амортизационные отчисления, которые входят в структуру затрат частного оператора. Но распоряжаться этими амортизационными отчислениями должен не частный оператор – арендатор, а публичная власть – собственник, а значит, в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации – соответствующий бюджет. Понятно, что частный оператор приглашается для того, чтобы переложить на него ответственность за состояние инфраструктуры. Но в рамках договора аренды возникает специальная тема: как обеспечить эту ответственность финансово, оставив в распоряжении арендатора амортизационные отчисления?

Первый шаг, практически традиционный, – назначить арендную плату, равную амортизационным отчислениям. Дальше следует развилка. В одних случаях (например, в Перми) арендная плата остается в распоряжении арендатора для решения задач, определенных собственником (или согласованных с ним). Но это, строго говоря, противоречит Бюджетному кодексу, так как все доходы от муниципальной собственности (арендная плата) должны поступать в бюджет. В других случаях (как в Омске) за счет арендной платы формируется муниципальный заказ на обновление инфраструктуры. Для этого создается бюджетный фонд, «привязывающий» статью доходов от арендной платы к статье расходов на выполнение муниципального заказа. Для частного оператора риск заключается в том, что в таком случае муниципальный заказ формируется в рамках годового бюджетного процесса и не может носить долгосрочного характера. Возникают серьезные политические риски его ежегодного возобновления.

При этом принятый в 2005 году Федеральный закон «О концессионных соглашениях» в коммунальном секторе практически не работает. Частные операторы видят в нем высокие риски из-за того, что вновь созданное за их счет имущество сразу регистрируется как публичная собственность. И при возникновении конфликтной ситуации весьма высок риск того, что отсутствие в собственности созданного имущества не позволит получить необходимую компенсацию инвестиций. Публичная власть также не очень стремится к заключению концессий. Почему? Концессия может заключаться только по результатам конкурса. Подготовка конкурса – сложное и дорогое дело. У муниципалитетов, как правило, нет должного опыта. Правда, Федеральная антимонопольная служба требует, чтобы и договоры долгосрочной аренды заключались теперь только на основе конкурсов. Но конкурсы на долгосрочную аренду можно проводить без инвестиционных обязательств частного оператора – о них договариваются потом, когда итоги конкурса подведены. И договариваются уже в рамках отдельного документа, которое обычно называется инвестиционным соглашением.



**Сравнение договоров аренды и концессии в коммунальном секторе**

<i>Предмет сравнения</i>	<i>Договор аренды</i>	<i>Концессия</i>
Форма договора	Минимум три юридически не связанных договора, разных по срокам действия, могут заключаться в разное время. Риск – невозобновление государственного заказа на восстановление основных фондов, увеличение реальных издержек в связи с выплатой НДС в договоре государственного заказа	Одно соглашение открытого типа с вложенной структурой инвестиционных программ
Собственность на созданные оператором объекты	Объекты принадлежат оператору до окончания срока действия аренды	Объекты сразу регистрируются как публичная собственность

## Проблемы привлечения инвестиций

Заключение долгосрочных договоров позволяет реально ставить задачу привлечения частных инвестиций в коммунальный сектор. Но это по-прежнему в большей степени ближайшая перспектива, чем сложившаяся практика. Информация об инвестициях частных компаний в коммунальную инфраструктуру, которая распространяется сегодня, свидетельствует о том, что в качестве инвестиций рассматриваются собственные средства предприятий, сформированные из выручки за счет заложенных в тариф амортизации и ремонтного фонда либо из уставного капитала компаний.

При этом интересно проанализировать ситуацию с займами Всемирного банка в сектор водоснабжения. Два города – Березники и Тамбов, где системы водоснабжения перешли в управление частных операторов, участвовали в этом проекте. И оба частных оператора – «Новогор-Прикамье» и «Российские коммунальные системы» – отказались от займов. Причины назывались практически одни и те же:

- объекты инвестирования выбраны непонятным образом и не являются приоритетными;
- процедура получения инвестиций чрезвычайно забюрократизирована и громоздка;
- несмотря на кажущуюся прозрачность процедур, в результате конкурсных закупок цена часто оказывается существенно выше рыночных цен на местных рынках из-за жестких требований к конкурсантам, что приводит к дискриминации местных подрядчиков и «накручиванию» цен международными участниками.

При всем желании Всемирного банка в максимальной степени пойти навстречу частным операторам, последние свою позицию не изменили.

Но как бы то ни было, проблема инвестиций на повестке дня стоит, и решать ее будет непросто. Именно нерешенность вопроса с инвестициями повлекла за собой отставку первой команды менеджеров «Российских коммунальных систем», которые не смогли получить ни банковских кредитов на приемлемых условиях, ни финансовой помощи от акционеров «РКС», что и привело к невыполнению менеджментом взятых на себя ранее обязательств. Сегодня инвестиционные проекты в коммунальном секторе в основном по-прежнему непривлекательны для банков (unbankable). И главная задача ближайшего времени – найти решение этой проблемы.

Часть компаний в качестве временной меры рассчитывает на кредитные ресурсы банков, входящих в структуру тех же холдингов, что и коммунальные бизнесы. В таком случае на первых порах банки будут брать на себя повышенные кредитные риски, оказывая финансовую поддержку новому бизнесу. Речь может идти о рублевых кредитах на 4–5 лет. В дальнейшем эти займы могут рефинансироваться.

Другая часть компаний надеется в первую очередь на международные финансовые организации (МФО) и строит свою деятельность так, чтобы можно было рассчитывать на их достаточно длинные и дешевые деньги.

И все компании в один голос говорят о необходимости государственной помощи в создании кредитных продуктов в коммунальном секторе. Но подходы к оказанию такой помощи различаются. Одни, например «РКС», видят выход в предоставлении государственных гарантий хотя бы в размере до 50% от сумм кредитов. Другие считают важной задачей создание за счет бюджетных средств специализированного финансового института развития, который, занимаясь кредитованием инвестиционных проектов в коммунальном секторе, сформировал бы методики оценки и минимизации рисков, унифицировал процедуры подготовки и оценки проектов и сделал их доступными для всего банковского сообщества. Очевидно, что все эти подходы имеют право на жизнь.

В последнее время серьезное внимание к кредитованию коммунального сектора проявляет российский банк развития – Внешэкономбанк (ВЭБ). Даже несмотря на серьезные проблемы на финансовых рынках, активность ВЭБа позволяет смотреть на перспективы привлечения инвестиционных ресурсов в коммунальный сектор со сдержанным оптимизмом.

## Книжные новинки Института экономики города



### Государственно-частное партнерство в коммунальном хозяйстве

Мартусевич Р.А., Сиваев С.Б.,  
Хомченко Д.Ю.  
М., 2006. – 244 с.  
ISBN 5-8130-0105-0

В книге на примере различных стран мира и муниципальных образований России дан анализ современной практики привлечения частного бизнеса к управлению поставкой коммунальных услуг и финансированию капитальных вложений в коммунальную инфраструктуру, выявлены факторы успеха и неудач. Государственно-частное партнерство рассматривается как экономический инструмент решения текущих проблем российского коммунального хозяйства, основанный на развитии конкуренции и формировании договорных отношений между коммунальным предприятием и органом местного самоуправления. Сделанные выводы позволили авторам разработать предложения по повышению эффективности преобразований в сфере управления коммунальной инфраструктурой на государственном и муниципальном уровнях за счет применения данного инструмента.

Издание представляет интерес для сотрудников органов местного самоуправления и государственной власти, занимающихся вопросами реформирования коммунального хозяйства. Книга будет также интересна представителям бизнес-сообщества, общественных организаций и ассоциаций, преподавателям и студентам, интересующимся данной проблематикой ■

### Городской альманах. Вып. 3

Под ред. Г.Ю. Ветрова  
М., 2008. – 272 с.  
ISBN 978-5-8130-0128-4

В очередном выпуске альманаха, тема которого «Российские города как бренд России», можно найти материалы о формировании рынка доступного жилья и развитии коммунальной инфраструктуры, укреплении правовых основ градорегулирования и расширении адресных программ социальной помощи, развитии институтов государственно-частного партнерства и межмуниципального сотрудничества. Надеемся, что читателя заинтересуют активно обсуждаемые в настоящее время вопросы, связанные с построением системы конструктивного взаимодействия бизнеса и города, формированием эффективного социального партнерства на муниципальном уровне ■

### Маркетинг города: Практическое пособие

Визгалов Д.В.  
М., 2008. – 110 с.  
ISBN 971-5-8130-0129-1

Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантирует территории экономический успех. Как в такой ситуации городам и регионам России сохранить население и найти свою экономическую и культурную нишу? Один из способов – освоение маркетинговых технологий.

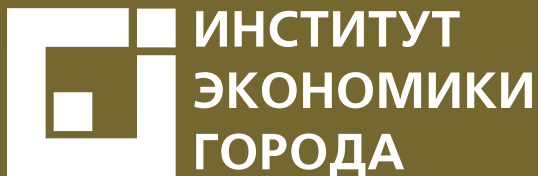
Автором изучен маркетинговый опыт более 80 городов мира и обобщен в типологии маркетинговых стратегий. Рассказывается также о наиболее актуальных задачах маркетинга российских городов. Анализируются особенности различных отраслей городского маркетинга – инвестиционного, туристического и маркетинга привлечения жителей. Особое внимание уделено практическим инструментам маркетинга ■

### Управление муниципальным экономическим развитием

Под ред. Г.Ю. Ветрова  
М., 2008. – 264 с.  
ISBN 978-5-8130-0134-5

Учебное пособие имеет своей целью сформировать целостное представление о теоретических подходах к управлению муниципальным экономическим развитием и практической деятельности муниципальных образований, направленной на развитие их экономического потенциала. Экономическое развитие рассматривается как одна из наиболее сложных сфер в системе муниципального управления, которая требует комплексной согласованной работы различных органов местного самоуправления, а также выстраивания конструктивных отношений между различными субъектами местного сообщества, согласования местных интересов с общегородскими и региональными. Особое внимание уделено планированию, инвестиционной политике, механизмам общественного участия, а также другим актуальным вопросам экономического развития российских муниципальных образований в контексте реформы местного самоуправления.

Пособие предназначено для студентов и аспирантов, изучающих муниципальное управление, работников органов местного самоуправления, а также для широкого круга читателей, интересующихся муниципальной проблематикой ■



ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
ГОРОДА

125009, Москва, ул. Тверская, 20/1

☎: (495) 787 45 20, 363 50 47

✉: mailbox@urbaneconomics.ru

УДК 640:332.012.32

ББК 65.441.3

ISBN 978-5-8130-0138-3

СЗ4 Сиваев, С.Б.

Частный бизнес в коммунальном секторе: практика развития / С.Б. Сиваев.  
— М.: Фонд "Институт экономики города", 2008. — 12 с.

**О**дно из главных направлений реформы в коммунальном секторе России заключается в привлечении частного бизнеса к управлению коммунальными инфраструктурными объектами и к инвестированию в их обновление и развитие. Для этого используются как модели приватизации муниципальных предприятий, работающих в коммунальном секторе, со всеми основными фондами, находившимися у них в хозяйственном ведении, так и модели государственно-частного партнерства. Автор вспоминает историю вхождения частного бизнеса в этот сектор, анализирует проблемы и перспективы формирующегося буквально на наших глазах рынка.

Данное издание подготовлено и напечатано при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).

Точка зрения авторов данного издания может не совпадать с точкой зрения Агентства США по международному развитию (USAID)

Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в данном издании, допускается только с письменного согласия издателя. При цитировании ссылка на фонд «Институт экономики города» обязательна

При печати книги использованы экологически чистые краски, не содержащие свинец

www.urbaneconomics.ru