

## ПОЛИТИКА ЗА ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ФИРМИ ОТ СЕКТОР ВОДОСНАБДЯВАНЕ И КАНАЛИЗАЦИЯ

*Представени са резултатите от извършено комплексно изследване на досегашното реструктуриране на фирми от ВИК сектора. Установена е степента на дефазивно и стратегическо реструктуриране и основните проблеми, съпътстващи този процес в държавните фирми от сектора. Разработени са и основни принципи на политика за последваща модернизация на тези фирми. При конструиране на тези принципи изходната точка е, че реструктурирането трябва да доведе до бързо приспособяване на фирмите към пазарната среда и до подобряване качеството на предлаганите от тях услуги. Предложени са инициативи на национално равнище и на равнище предприятия за създаване и провеждане на цялостна политика за реструктуриране на държавните предприятия от този сектор.*

*JEL: D21, P31, L95, L98*

### Въведение

В българската и чуждестранната литература съществуват доста изследвания, които се занимават с различни аспекти на реструктурирането на фирми от икономиките в преход. Изключително малко на брой и с недостатъчен обхват са подобни изследвания за дружества от ВИК сектора (сектора на водоснабдителни и канализационни услуги) в страната. Докато в конкурентните сектори на икономиката се извършваха дълбоки и сложни реформи, във ВИК сектора предприятията бяха формално преобразувани в търговски дружества. В средата на 90-те години на миналия век във връзка с усвояване на средства от заема на Световната банка за реструктуриране на тези дружества, част от тях започнаха да се преобразуват от държавни в държавно-общински фирми, което по същество не промени функционирането им. Следващата стъпка беше тези фирми да се поставят в забранителния списък за приватизация. След приемане на Закона за ВИК услугите през 2005 г. поредната стъпка, която беше направена в сектора, беше организирането на т. нар. Воден регулатор в рамките на Държавната комисия по енергийно и водно регулиране (ДКЕРВ). След сравнително трудно начало този орган

<sup>1</sup> Спартак Керемидчиев е ст.н.с. д-р в Икономически институт на Българската академия на науките, секция „Икономика на фирмата”, тел: 8104040, факс: 9882108.

започна да функционира като основно през 2007 г. одобри представените от водните оператори от сектора бизнес планове и им определи цени на предоставяните от тях услуги.

Всички възприети мерки и дейности засегнаха предимно външната среда на фирмите от сектора. Ефектите от тези мерки, както и от вътрешното реструктуриране на част от тези предприятия са основна тема на изследването.

Главната цел на разработката е да стимулира изграждането на обоснована проактивна политика за реструктуриране на държавните фирми от ВИК сектора. За постигане на тази цел са извършени следните стъпки:

- характеризирание на основните резултати от реструктурирането на държавните фирми от сектора;
- идентифициране на основните проблеми на регулативната рамка на фирмите от сектора;
- разкриване на основните проблеми на вътрешнофирменото управление на държавните фирми от сектора;
- обосноваване на основни направления и принципи за реструктуриране на фирми от сектора като елементи от политиката по реструктурирането му.

Изследването е базирано на конкретни проучвания, анализи, интервюта, събиране и обработване на информация от седем ВИК дружества в страната с преобладаващо държавно участие. Освен това то черпи опит от други ВИК дружества у нас и чужбина, което дава допълнителна представа за проблемите на сектора и подпомага формирането на принципи за реформиране на държавните предприятия от тази сфера.

## **I. Анализ на реструктурирането на ВИК дружества**

### **1. Теоретична основа на изследването**

Реструктурирането на предприятията е сложен и комплексен процес, който винаги е стоял в ползрението на икономистите и управленците, занимаващи се с функционирането на фирмите. Особено значение този процес придоби по време на прехода от административна към пазарна икономика. Определено цялата философия на прехода беше насочена към индуциране на сили, които водят до реструктуриране на приватизираните, новосъздадените частни и останалите държавни предприятия. Реструктурирането засегна над 150 000 големи предприятия от 27 страни в преход.<sup>2</sup> Тази мащабна промяна насочи

---

<sup>2</sup> Вж. Djankov S., P. Murrell, 2000.

усиления на големи екипи от изследователи и отделни учени към разгадаване на технологията на този процес, ефектите и последиците от него. В публичното пространство бяха лансирани разнообразни предложения за това как да се управлява и подобрява интервенцията на държавата по отношение на реструктуриране на предприятията, какви успешни стратегии за реструктуриране да се предприемат от техните мениджъри. Проведеха се и продължават да се водят множество сериозни професионални дискусии.

Изследванията на реструктурирането обаче не промениха съществено разбиранията за същността и природата на фирмата. Те се изграждаха въз основа на схващания за фирмата като система от функции и дейности, обособени и организирани в специална структура.<sup>3</sup> Подобно е разбирането, развито от Хр. Калигоров в поредица от книги, като най-пълно то е представено в монографията: „*Равновесие в системите*”, публикувана през 1983 г.<sup>4</sup> В нея авторът обосновава концепцията си за необходимостта от развитие на нова наука за равновесие в системите, наречена от него исоропология.

За целите на това проучване се изхожда от разбирането, че предприятието е система от дейности и структури, които се намират в динамично равновесие. В практичен план проучваните дружества от ВИК сектора са разгледани като съставени от следните основни елементи (подсистеми):

- собственост и правна форма на съществуване;
- организационна структура;
- организация на експлоатационната дейност;
- управление на човешките ресурси;
- финанси и финансово управление (вж. фиг. 1).

Тази дисекция позволява да се структурира изследването и да се направят конкретни и задълбочени анализи на отделния елемент (подсистема). За всеки от изведените елементи са анализирани степенята на реструктуриране, като е използван подходът на еталонно сравнение (benchmark) в сектора и/или на сравнение с частни предприятия от други сфери на икономическа активност, дотолкова, доколкото, за България са установени съответни индикатори или други сходни еталони.

Реструктурирането на фирмата засяга широк спектър от промени в корпоративното управление, организационната структура, управлението, използването на ресурсите и продажбите. Реструктурирането може да се

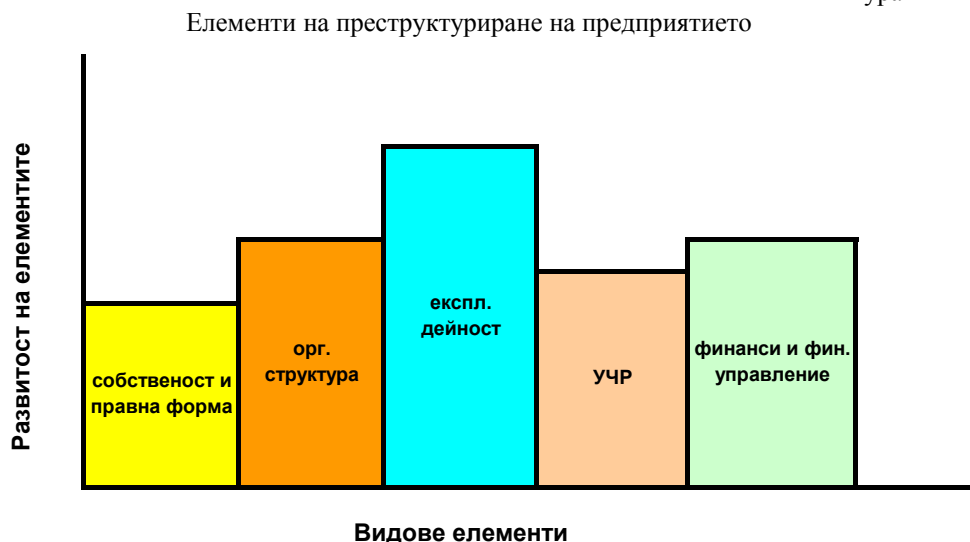
---

<sup>3</sup> Вж. Mintzberg H, 1997. и др.

<sup>4</sup> Вж. Калигоров, Хр., 1983.

разгледа в два аспекта: „дефазивно” и „стратегическо”.<sup>5</sup> Първото обхваща управленски реакции, които са насочени към оцеляване на фирмата в краткосрочен хоризонт, например намаляване на заетостта, продажба на активи на предприятието, редуциране на социални придобивки и заплати, замяна на по-скъпи с по-евтини суровини и материали.

Фигура 1



Стратегическото реструктуриране за разлика от дефазивното се цели в средно- и дългосрочни хоризонти. То се занимава със същностните характеристики на фирмата като: стратегии, пазари, конкурентни предимства. Примери за такива реакции са промяна в продуктовата структура на фирмата, осъществяване на инвестиции в нови технологии и продукти, изграждане на нова организационна структура, промяна в стратегическата идентификация на фирмата – мисия, визия, създаване или участие в нови стратегически съюзи и т.н.

В изследването двата аспекта на реструктурирането на фирмите са разгледани, като целта е да се установи доколко е засегнат всеки от тях и кой доминира и характеризира направените промени. Приет е подход за оценка на степента на извършване на промени съгласно скала, подредена по низходящ ред: висока, средна, ниска. Съответната оценка следва и е аргументирана от направения анализ на всяка от петте групи елементи на фирмите от сектора.

Тази скала произлиза от специален метод, известен като техника на светофара. Нейното основно предназначение е да служи за мост между диагностиката на постигнатото равнище на реструктуриране и процеса на вземане на решения.

<sup>5</sup> Estrin, S., J. C. Brada, A. Gelb and I. Singh. 1995, p. xi-xxxiv; Grosfeld, I. and G. Roland. 1996, p. 21-46.

Тя представлява прагматичен подход, който осигурява разделяне на всички важни показатели в три категории в зависимост от значението им за намеса от страна на мениджмънта. Значението на цветовете е сходно на използваната сигнализация на светофара:

- **зелена светлина** – висока степен на реструктуриране;
- **жълта светлина** – средна степен на реструктуриране;
- **червена светлина** – ниска степен на реструктуриране.

Високата степен на реструктуриране означава, че са предприети такива реформи, които приближават съответния елемент (подсистема) до най-добрите модели и правят съответната дейност или функция конкурентоспособна. Наличието на тази оценка означава също завършеност на изграждането или приспособяването на дадената подсистема и липсата на необходимост от извършване на допълнителни реформи. Съгласно техниката на светофара те получават зелен цвят.

Средната степен на оценка се асоциира с реформи по реструктуриране, които са започнати, резултатите от тях показват, че е постигнат определен напредък, но все още има много път да се извърви, докато се постигне състояние на завършеност. Тези оценки индикират областите, в които реформите задължително трябва да продължат да се развиват и осъществяват. Съгласно техниката на светофара те са отбелязани с жълт цвят.

Ниската степен на реструктуриране се свързва с елементи, при които са започнали много малка част от очакваните реформистки дейности, или те въобще не са стартирали. При тази оценка постигнатите резултати са ниски или въобще няма такива. Те фокусират върху елементите, които са най-изостанали в реструктурирането си и изискват най-висока степен на внимание и усилия от страна на мениджмънта на предприятията и съгласно техниката на светофара получават червен цвят.

След като се направи оценка на степента на реструктуриране на всеки елемент, може да се обобщи степента на реструктуриране на цялото предприятие. В изследването всички оценки се отнасят за анализиранията предприятия, като се допуска, че се отчитат най-характерните и обобщаващите черти за цялата група предприятия.

## **2. Основни параметри на анализиранията ВИК дружества**

За нуждите на конкретното проучване бяха избрани седем дружества от сектора на ВИК услугите, които са с изцяло или с преобладаващо държавна собственост. Техните седалища са разположени в градовете Враца, Кюстендил, Кърджали, Монтана, Пловдив, Смолян и Ямбол. Те бяха неколкратно посетени от автора, като бяха проведени многобройни интервюта с

управителите, главните инженери и главните счетоводители на тези дружества, както и със специалисти от по-ниски равнища в йерархията им. Беше събрана, обработена и анализирана управленска, финансово-икономическа, оперативна и друга информация основно за периода 1999-2003 г. Освен от посочените дружества опит, информация и впечатления са натрупани от посещения и интервюта във ВИК – Свищов, ВИК – Русе, ВИК – Севлиево, ВИК – Констанца, Румъния, ВИК – Риека, Хърватска и ВИК – Хасково.

Преобладаващият брой на изследваните дружества са с държавно-общинска форма на собственост, представена в четири от седемте ВИК (вж. табл. 1). Три от наблюдаваните ВИК са със 100% държавна собственост на капитала си. Съответната правна форма е ЕООД за изцяло държавните и ООД за дружествата със смесена собственост.

Таблица 1

Основни параметри на анализираниите ВИК дружества

Характеристики	Враца	Кюстендил	Кърджали	Монтана	Пловдив	Смолян	Ямбол
Собственост	държавно-общинска	държавно-общинска	държавно-общинска	държавно-общинска	държавна	държавна	държавна
Правна форма	ООД	ООД	ООД	ООД	ЕООД	ЕООД	ЕООД
Брой на обслужваните общини	10	8	7	10	16	11	5
Брой на обслужваните населени места	119	128	466	97	202	247	110
Брой на обслужваното население	242 975	118 000	200 438	148 096	720 635	144 309	151 793
Дължина на водопроводната мрежа, км.	2692	1245	1914	1501	5206	1391	1791

Източник: Данни от дружествата.

Анализираните дружества (вж. табл. 1) осигуряват ВИК услуги на 67 общини (27% от всички общини в страната, обслужвани от държавни и държавно-общински ВИК), 1369 населени места (27% от всички населени места в страната, обслужвани от държавни и държавно-общински ВИК) и 1 731 084 техни жители (27% от цялото население, обслужвано от държавни и държавно-общински ВИК). Тези дружества използват водопроводна мрежа с обща дължина от 15 740 км, която представлява 25% от общата водопроводна мрежа, използвана от дружествата с държавно и държавно-общинско участие в страната. Канализационната им мрежа е с обща дължина от 677 км, или 27% от общата канализационна мрежа, използвана от дружествата с държавно и държавно-общинско участие. Всички дружества с изключение на ВИК – Кърджали и Ямбол имат по една ПСОВ, а в Пловдив те са две.

### 3. Собственост и правна форма на ВИК дружествата

Предметът на дейност на изследваните дружества съгласно официалните им регистрации е почти идентичен. В акта на учредяване е записано, че те се занимават с водоснабдяване, канализация, пречистване на водата; инженерингови услуги в страната и чужбина; проучване, проектиране, изграждане, поддържане и управление на водоснабдителни, канализационни, електро- и топлоенергийни системи; извършване на всякакви услуги в страната и чужбина. На практика всички наблюдавани дружества се занимават основно с услуги по водоснабдяване и канализация, управление на водни басейни, пречистване на води. Всички дружества представляват местни монополисти в тази сфера, които нямат други конкуренти при снабдяването на бизнеса, администрацията и населението с вода, както и при отвеждането и пречистването ѝ. Друга особеност на този бизнес е, че услугите на дружествата са свързани само с един продукт – водата, при който еластичността на потреблението е много ниска.

Собствеността върху капитала на изследваните дружества е изцяло или преобладаващо държавна. Те са в забранителния списък за извършване на разпоредителни сделки според Закона за приватизация. Трансформирането на собствеността в държавно-общинска се е извършило формално под натиска на Световната банка<sup>6</sup>, а не поради вътрешна необходимост. Самото преотстъпване на собственост на общините е станало на основата на броя на обслужваното население. Представа за това дава разпределението на дяловете в област Кърджали (вж. табл. 2).

Таблица 2

Разпределение на капитала на ВИК – Кърджали

Държавата в лицето на МРРБ	51% от дяловете
Община Ардино	4% от дяловете
Община Джебел	3% от дяловете
Община Кирково	8% от дяловете
Община Крумовград	8% от дяловете
Община Кърджали	18% от дяловете
Община Момчилград	5% от дяловете
Община Черноочене	3% от дяловете
<b>Общо</b>	<b>100 дяла</b>

След прекратяване на процеса на преотстъпване на държавна собственост на общините през 2001 г. сега съществуват два вида (ако изключим изцяло общинските ВИК дружества) структура на собственост – изцяло държавна и държавно общинска. Проведеното наблюдение върху функционирането на ВИК дружествата не намери разлика в начина им на управление. Това води до извода, че направеното реструктуриране на собствеността е било формално,

<sup>6</sup> Като условие за получаване на Водния заем.

не е довело да промяна в поведението на предприятията, а оттам и на техните резултати.

Друг важен проблем, който съществува във ВИК дружествата, е свързан със собствеността върху използваната от тях мрежа. Според чл. 2 (1) т. 7 и чл. 3 (2) т. 2. от Закона за общинската собственост (ЗОС) водоснабдителните и канализационните системи, обслужващи територията на съответната община, са публична общинска собственост, ако не са включени в имуществото на търговските дружества. Според § 46 (1) и (2) от преходните и заключителни разпоредби на този закон обектите – публична общинска собственост не могат да бъдат част от имуществото на еднолични търговски дружества с общинско имущество и общинските съвети трябва да предприемат необходимите действия за намаляване на капитала им със стойността на обектите. Подобно е законодателно решение на проблема се съдържа и в чл. 19, т. 4 а, б от Закона за водите (ЗВ). Според него законодателство водоснабдителните и канализационните системи на общинските ВИК дружества трябва да бъдат извадени от капитала им и обявени за публична общинска собственост. Това не е станало досега с изключение на концесията в София.

По отношение на дружествата с държавно участие този проблем стои по подобен начин. Според чл. 2 (2) т. 4 на Закона за държавната собственост публична държавна собственост са имотите, предназначени за трайно задоволяване на обществени потребности от национално значение чрез общо ползване. Тъй като ВИК мрежите са точно такъв вид собственост, те би трябвало да се възприемат като “публична държавна собственост”. Тези разпоредби не са приложени досега. Така на практика ВИК дружествата управляват, поддържат и развиват мрежа, която по силата на закона не е тяхна собственост. Оттук се поражда няколко вида проблеми. Най-важният е свързан с отговорността за развитие на мрежата. По закон тя трябва да се носи от общините или държавата. Общините по различни програми получават средства за проекти за развитие на ВИК мрежата, които често не са съгласувани с опериращите на тяхна територия ВИК оператори. Така се получава техническа несъвместимост между съществуващата и новоизградената мрежа.

Друг нерешен проблем е за предоставянето на тази собственост за управление от ВИК дружествата. Практически цялата инфраструктура за водоснабдяване и канализация на населените места, която е изградена преди 1998 г. е корпоративна собственост на дружествата от сектора, а изградената след това е собственост на общините, на чиято територия се намира, съгласно приетите тогава и коментирани изменения в ЗОС. Някои от тези системи са актувани като публична общинска собственост, а по-голямата част от нея се използва, без да е предадена за стопанисване и експлоатация на ВИК дружествата.

Практиката е общината да предоставя собствеността за управление на ВИК оператор. От интервюта с ръководствата на ВИК дружествата се установи, че често и на много места поради неприемане като завършен строителен обект на изградената от общините мрежа или по други причини тя се експлоатира,



без да им е предадена. В други случаи беше установено, че тя се използва като чужд актив и е заприходена извънбалансово в баланса на дружествата. Третата възможност, която се среща, е на включване на общинска мрежа в активите на ВИК дружествата. Във всички описани случаи общините не получават рента за предоставения от тях за ползване на търговско дружество актив.

С изключение на ВИК АД – Бургас, Свищов и „Софийска вода” АД, София всички дружества от сектора са регистрирани като ООД или ЕООД. За анализиранияте дружества това е извършено в периода от 1991 до 1993 г. Функциите на принципал на държавното участие се изпълняват от министъра на регионалното развитие и благоустройството. Дружествата се управляват от назначен от него управител със завършено висше образование, който в повечето случаи е ВИК или строителен инженер. Само в един от наблюдаваните случаи – във ВИК – Враца, управителят на дружеството е икономист по професия. Въпреки съществените мащаби на дейност в нито едно ВИК дружество не е назначен заместник управител. По подразбиране или в случай на заместване тези функции се изпълняват от главния инженер в допълнение към неговите ангажименти.

Към всяко дружество има контролор, който е представител на министерството, назначен също от министъра-принципал. Участието на контролора в работата на дружеството е фиктивна. С тези назначения по-скоро се изпълняват социални функции към заемащите тези постове държавни служители, които получават съответно възнаграждение извън заплатата си от министерството. Назначенията на управителните органи се извършват пряко, без съгласуване с общините, някои от които са съдружници във ВИК дружествата. В изцяло държавните предприятия при тях се отчитат мненията на областните управители и/или депутатите от управляващата партия или коалиция. Няма практика за провеждане на конкурси за управители и контролори. Нерядко назначенията и уволненията на управители са подвластни на политически игри и натиск. Поради това принудителните смени на това управленско равнище са честа практика.

Анализиранияте ВИК дружества с изключение на Враца, Монтана и Смолян обслужват изцяло територията на съответните области. Броят на обслужваните от тях с ВИК услуги общини се колебае от 5 до 16. За целта дружествата са развили мрежа от поделения, която покрива обслужваната територия. По брой на среднописъчния персонал ВИК дружествата могат да се определят като големи предприятия. Във всички наблюдавани дружества среднописъчният брой на персонала е над 250 човека, като в най-големите от тях той достига до над 1000 човека.

От анализа на организационно-управленската структура се вижда също, че тя е много разгърната не само териториално, но и функционално. Това показва несъответствие между големината на предприятието и неговата правна форма на съществуване. Известно е, че дружествата с ограничена отговорност са правна форма за водене на малък и среден бизнес. Те обаче не са подходящи за управление на големи предприятия. За разлика от акционерните дружества при

тази структура не съществува съвет на директорите, който може съществено да подпомогне изпълнителния директор, особено при вземане на стратегически решения при управление на предприятието. Освен това чрез участие в съвета на директорите обслужваните от ВИК дружествата общини могат да бъдат интегрирани в управлението му. Такова участие може да се разглежда като важна стъпка към подготовката на публично-частни партньорства, което е една от най-важните насоки за развитие на този сектор в бъдеще.

При ЕООД свикването и провеждането на общо събрание е формален акт. За съжаление същата практика се е разпространила и при ООД с участие на общините. По този начин общините са изцяло изключени от управлението на едно от дружествата, което оказва жизненоважни услуги за населението на тяхна територия.

#### *Изводи от анализа*

Досега не е решен проблемът за собствеността върху използваната от ВИК дружествата мрежа. Тя трябва да се прехвърли като собственост върху общините или държавата, а предприятията да започнат да функционират като оператори, които използват тази мрежа. Затова е необходимо също да се разработи механизъм за предоставяне на използването на тази мрежа от ВИК дружествата.

Трябва да се преосмисли правната форма, в която се осъществява функционирането на предприятията от сектора. Тя определено не съответства на мащаба на бизнеса в него, както и не отчита механизмите на участие на представители на общините в дейността на дружествата. Преобразуването на предприятията от ООД в акционерни дружества може да подпомогне процеса на тяхното реструктуриране чрез подобряване на корпоративното им управление.

#### *Оценка на степента на реструктуриране на собствеността и правната форма на предприятията*

Направеният анализ и обобщения дават аргументи за средна оценка по отношение на дефазивното реструктуриране и ниска за стратегическото (вж. фиг. 2). По отношение на собствеността е започната, но не е завършена реформа за създаване на държавно-общински ВИК дружества. Всъщност проблемът не е толкова в дисперсията на собствеността, а в регламентиране на отношенията между собственика на инфраструктурата и оператора, който предоставя ВИК услуги. Този стратегически проблем засега не е решен.

Правната форма на предприятията позволява те да функционират като търговски дружества. Тя обаче не съответства на мащаба на бизнеса, както и не интегрира общините като собственици на мрежата в управлението на дружествата, което е задача от стратегическо естество.

Фигура 2

Скала за оценяване степента на реструктуриране

<i>Собственост и правна форма на предприятията</i>		
Оценка	Реструктуриране	
	Дефазивно	Стратегическо
Средна		
Ниска		

#### 4. Организационно-управленска структура

Съществуващите в наблюдаваните дружества организационно-управленски структури са плод основно на историческото развитие на фирмите. При този процес за изпълнение на нови задачи са били създавани нови звена, които са добавяни основно към второ или трето йерархично равнище на съществуващите организационни структури. По такъв начин развитието на организационните структури се е осъществявало предимно в хоризонтална посока, чрез създаване на нови звена. В по-редки случаи съществуващи звена са променяли функциите си или са били сливани (обединявани) с други.

Основният модел на използваните организационно-управленски структури на дружествата е линейно-функционален, който е типичен за ВИК сектора в страната. В наблюдаваните предприятия досега не е бил извършван сериозен анализ на организационно-управленските им структури. Промените в тази структура са се случвали или с еднолично решение на управителя или съгласувано между него и другите мениджъри на фирмата.

Предимствата на съществуващите организационно-управленски структури на дружествата могат да се сведат до следните основни характеристики:

- разгърнат териториален обхват, който покрива целия обслужван регион и осигурява близък контакт до потребителите;
- равномерно разпределение на функции между първо и второ управленско ниво, което позволява максимално използване и развитие на управленския потенциал на фирмата;
- висока степен на обхващане на най-важните управленски функции чрез изграждане на специализирани звена;
- простота при организация на ежедневната работа, ясно разпределение на правомощията и отговорностите.

Недостатъците на тези структури на ВИК дружествата са повече, като основните от тях са:

- неправилно разположени звена, например логистичните функции и складовото стопанство се намират на пряко подчинение на главния инженер, вместо за тях да отговаря финансистът на фирмата, което би довело до по-добро управление на паричните потоци и запасите на фирмата (ВИК – Враца). В рамките на звеното по кадрово осигуряване е разположено и деловодството, вместо да бъде локализирано в звеното по административно обслужване, където е системното му място (ВИК – Монтана). Подобни несъответствия могат да се намерят почти във всяко дружество;
- неравномерно натоварване на първото управленско равнище. Докато главният инженер отговаря за всичките експлоатационни звена, диспечеризацията и т.н., или общо 9 управленски звена, то главният механик е ангажиран само с ремонтната база (ВИК – Ямбол). Във ВИК – Монтана главният инженер се занимава изцяло с развойната дейност, новото строителство и техническите аспекти на експлоатацията и поддръжката;
- обикновено функциите по перспективно развитие са концентрирани в управителя и производствено-техническия отдел (ВИК – Ямбол и др.). Няма практика по създаване на звена за изпълнение на временни задачи, проектни екипи, можещи да внесат гъвкавост на структурата, която да отговаря на динамичните условия на външната среда;
- масова е липсата на звена за работа с клиентите, за обработка на жалби и връзки с обществеността. Маркетингът на продукцията на фирмата обикновено е разсеян между няколко звена и навсякъде определено е подценен като управленска функция. Често се среща липсата на звена за управление на човешките ресурси. Тази функция е прикачена към звената по заплащане и кадрово осигуряване (ВИК – Монтана и др.);
- някои звена, например това по управление на човешките ресурси във ВИК – Враца, имат разпределени несвойствени функции като ценообразуване. В същото дружество учебният център във Вършец се намира на пряко подчинение на управителя на ВИК – Враца, докато най-доброто му разположение е към административно-стопанския отдел.

### *Изводи*

Съществуващите организационно-управленски структури на ВИК дружествата са дуалистични, защото съчетават елементи на минали структури и по-съвременни виждания за организиране на работата на дружеството. Тези структури са в начален етап на преобразуване, незавършени са и в този си вид

не могат да отговорят на изискванията, предявявани към модерните компании от сферата на публичните услуги.

Необходимо е да започне системното изграждане на нови организационни структури, които да представляват част от цялостната стратегия за реструктуриране на дружествата. Новата структура трябва да интегрира в себе си всички управленски функции на едно съвременно предприятие, обърнато към своите клиенти и отговарящо на очакванията на заинтересуваните лица.

*Оценка на степента на реструктуриране на организационно-управленската структура на предприятията*

Направеният анализ и обобщения от този раздел дават аргументи за средна оценка по отношение на дефазивното реструктуриране и ниска оценка за стратегическото реструктуриране (вж. фиг. 3). Дружествата са започнали да реформират организационно-управленската си структура, което обаче представлява по-скоро защитен рефлекс на промяната в средата за функциониране, отколкото да е в синхрон с цялостна стратегия за развитието им. Поради това някои важни звена в тази структура не са развити или съществуват само формално, което се отразява на вътрешната структура на фирмата и на отношенията ѝ с клиентите.

Фигура 3

Оценка на степента на реструктуриране на организационно-управленската структура на предприятията

<i>Организационно-управленска структура</i>		
Оценка	Реструктуриране	
	Дефазивно	Стратегическо
Средна		
Ниска		

### 5. Експлоатационна дейност

Тя е доста специфична и обхваща разнообразни дейности като експлоатация и поддръжка на водопроводната и канализационната дейност, системата за отстраняване на аварии, качеството на питейната вода, пречистването на отпадъчните води, управленските информационни технологии, обслужването на потребителите и помощните дейности на фирмите.

#### *Организация на експлоатационната дейност*

Организацията на експлоатационната дейност следва йерархическа подреденост. Основните принципи на функционирането ѝ са: близост до използваните ресурси, разпределяне на обслужването на цялата мрежа от териториални звена, близост до потребителите и подчиненост на централното управление. Основните структури, които отговарят за експлоатацията и поддръжката във ВИК дружествата, са експлоатационните райони. Те са организирани на основата на съществуващите административно-териториални структури, концентрацията и важността на обектите на ВИК мрежата и центровете на потребление.

Например центърът на областта обикновено представлява един самостоятелен район, няколко общини от областта също образуват един район. По-големи и важни обекти като язовири и пречиствателни станции за отпадъчни води (ПСОВ) с локален център и на потребление също образуват отделни райони. По този начин най-често във ВИК дружествата са формирани от 5 до 9 експлоатационни района. Повечето от тях се ръководят от ВИК инженери с дългогодишен опит в практиката. При необходимост, например при сериозни повреди, специалисти от един район се изпращат в помощ на друг с изрична писмена заповед на управителите на дружествата.

Организацията на експлоатационната дейност се подчинява на правилата на оперативното планиране. Във ВИК дружествата предварително се планират ежеседмичният обход на външните водопроводи и ежедневният обход на пречиствателните станции, водоемите и водоизточниците. ВИК дружествата ежемесечно планират дейностите по техническата поддръжка и ремонт на помпени станции, електро оборудване и автоматика. На годишна база се планират промивките и дезинфекциите на резервоарите и водопроводните мрежи, както и реконструкцията на ВИК съоръженията.

Поддръжката и ремонтната дейност с изключение на по-големите и специализирани ремонти се извършва от персонала на дружествата. В две от тях (Кърджали и Монтана) съществуват вътрешни екипи за строително-ремонтна дейност. За по-специални дейности по поддръжка на ВИК мрежата се използват външни фирми.

#### *Експлоатация и поддръжка на водопроводната мрежа и съоръженията*

Загубите на вода в наблюдаваните дружествата се колебаят около средните за страната. Техническите загуби на вода са сума от загубите по външните и вътрешните водопроводи. Тези се определят от състоянието на водопроводната мрежа и формират около 70-80% от общите загуби. Друга категория загуби, които експертно се определят във ВИК дружествата, са т.нар. икономически или загуби в резултат от кражби на вода от потребителите на тази услуга. Последните допринасят с около 20-30% за размера на загубата на дружествата. Те се получават в резултат от неточни измервателни уреди (водомери) или от нелегални свързвания на потребители в мрежата и в

преобладаващата си част се дължат на незаконните водопроводни отклонения; демонтаж на водомерите за определен период (между отчитанията на инкасаторите); умишлено повреждане на водомерите с цел отчитане на пониско потребление. По-малка част от тези загуби се причиняват от неточно мерене на потребената вода в резултат от износени водомери.

Сериозен проблем за ВИК дружествата във връзка с експлоатационната им дейност представлява липсата на цялостен подземен кадастър. За всяко водоснабдено населено място съществува план на водопроводната мрежа, който невинаги е точен.

#### *Система за отстраняване на аварияте*

Поради износената мрежа отстраняването на аварияте се превръща в основна дейност на ВИК дружествата. В интервю един ВИК управител сподели, че те постепенно се превръщат основно в ремонтни предприятия. По преценки на мениджъри ежедневната заетост по отстраняване на аварияте заема около 60% от всички ресурси. Често се налага да се работи в извънработно време (почивни, празнични дни, както и извън нормалното работно време), което изисква допълнителни ресурси и организация.

В дружествата възникналите и отстранени аварии се водят в дневник, в който се отбелязва видът на аварията, вложените материали, часът на заявка и часът на отстраняване. Тези данни служат за база при планиране на участъците, подлежащи на реконструкция, за намаляване на налягането в мрежата, както и за контрол на количествата подадена и продадена вода.

Най-често споменаваните проблеми от дружествата, които се появяват при отстраняване на аварияте, са:

- липса на точен подземен кадастър;
- наличие на други съоръжения в близост до ВИК мрежата (телефонни и електрически кабели);
- тежката административна процедура по съгласуване на ремонтните дейности с оторизираните инстанции;
- моралното остаряване и липсата на малка механизация в дружествата.

#### *Състояние на водомерното стопанство*

Общият брой на абонатите на анализиранияте ВИК дружества се движи от малко над 60 000 до около 250 000. Най-големи по брой и потребление са клиентите от домакинствата. Второ място по тези показатели заема частният и държавният сектор. Третата най-малка група се състои от публичните административни институции, в т.ч. болници и училища.

По отношение на обхвата на населението с водомери той е най-голям при публичните институции, които са почти напълно обхванати. Подобно е положението и с държавните предприятия. В частния сектор без монтирани водомери са около 2-5% от абонатите. Този процент се колебае в по-високи граници при домакинствата, което се дължи основно на циганското население и се отнася до ВИК – Монтана, Пловдив и Ямбол. В някои отдалечени планински селища, например в Смолянска област, обхватът на населението е по-нисък от средните за областта стойности.

В някои ВИК дружества се води статистика относно дела на повредените водомери. Например във ВИК – Кърджали той е 2.7% от общия им брой. Причините за тези повреди са недобро стопанисване от страна на абонатите, амортизиране на старите водомери, монтирани през периода 1960-1980 г., температурните разлики, както и некачествени резервни части.

Друг сериозен проблем, който съществува при водомерното стопанство е неточното отчитане на водомерите. Причините за това са различни, като на първо място, е дългият период на използваемост на водомерите (20-30 години). На второ място, фактор за неточно мерене са механичните повреди, най-вече на зъбните колела, извършени от страна на абонатите. Намалено водно количество се отчита и при задръстване с механични примеси, което не е рядко явление.

При тази ситуация дружествата полагат усилия за намаляване на загубите от неточно мерене. За целта по предварителен план водомерните работилници осъществяват проверки на инсталираните водомери, като едновременно с това при тях се извършва и ремонт на повредените. В някои ВИК самото дружество осигурява подмяна на амортизирани водомери, които са собственост на съответните клиенти.

#### *Качество на питейната вода*

В общия случай качеството на подаваната вода при анализирани ВИК от централното водоснабдяване отговаря на Наредба № 9 от 31.03.2001 г. Всички химически показатели са със стабилни показания с изключение на случаите при силни дъждове и снеготопене, при които се влошава мътноста на речните водохващания, а оттам и на подаваната вода. С изключение на ВИК – Ямбол и Кюстендил при другите дружества делът на пробите, които отговарят на изискванията на наредбата, е над 90% (вж. графика 1).

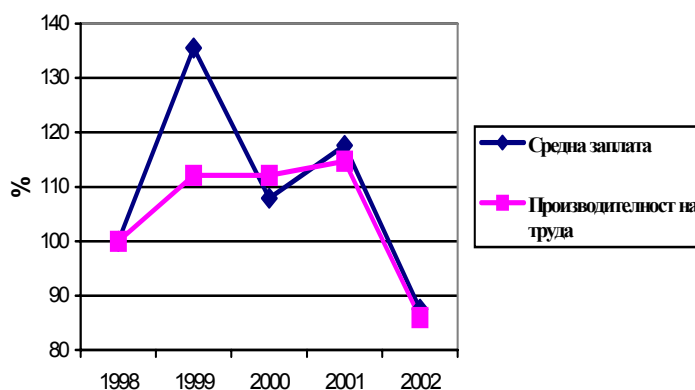
Отклоненията по микробиологични показатели са редки, като констатираните причини са свързани с некачествено обеззаразяване на питейната вода. Около 80% от водоизточниците в наблюдаваните ВИК се хлорират с белина. При контролиране качеството на водата се работи в тясно сътрудничество с районните инспекторати по опазване и контрол на общественото здраве (РИОКОЗ). Във връзка с това са изготвени програми за мониторинг, в които са определени редът и начинът на взимане на пробите, пунктовете за



пробонабиране, показателите, по които се извършва постоянният и периодичният мониторинг.

Графика 1

Качество на питейната вода във ВИК – Пловдив



В повечето наблюдавани ВИК дружества като критичен проблем се очертава опазването на санитарно-охранителни зони. Част от тях са без ограждения поради кражба както на самите мрежи, така и на част от коловете. При тях не се използва постоянна охрана, което ги прави уязвими и за в бъдеще.

В някои ВИК дружества се установиха и проблеми с реагентните им стопанства, чиито съоръжения са ръждясали и са извън употреба. Това налага да се използват реагенти в течно състояние, което е по-скъп вариант.

#### *Налягане в мрежата и режими на подаването на вода*

Постоянното налягане във водопроводната мрежа е важна характеристика на услугата по водоснабдяване. Нормалното ѝ налягане е от 6 до 8 атм. С изключение на гр. Смолян и други частни случаи, където поради неправилно зонироване на мрежата има проблеми с налягането, в повечето населени места такива не съществуват.

Един от ефектите на икономичното използване на водата е същественото намаление на броя и продължителността на режима на подаване на вода. Дори в класическия за обществото казус гр. Враца вече не съществува понятието режим на водата.

Прекъсванията на водоснабдяването освен при възникване на авария се получават обикновено в малки населени места през летните месеци. Основната причина е изчерпване на водните запаси във водоемите в резултат на водния цикъл и липсата на резервни ресурси, които да компенсират този временен дефицит.

Когато се извършват планови и други ремонти или се отстраняват аварии, ВИК дружествата предварително уведомяват кметове и населението за времето и продължителността на ремонта. Режимно водоподаване се въвежда само след заповед на кмета, в която се определя периодът на прекъсване на водата в населените места на съответната община. В общия случай тези заповеди се разгласяват предварително чрез местните кабелни телевизии и регионалния печат.

#### *Канализационна мрежа*

Изграждането и поддържането на канализационната мрежа в анализираниите ВИК дружества е подценена дейност. Дори големи обслужвани градове не са изцяло канализирани (например част от кв. Каргона на гр. Ямбол). Недостатъчна е степента на изграденост на канализационната мрежа в по-малките градове и селата.

Експлоатационните проблеми с канализацията възникват основно от: неправилно оразмерени участъци от канализационната мрежа (с по-малка пропускателна способност), наличие на участъци с обратни наклони, чести запушвания на канализационните отклонения от неправилната експлоатация и лошокачественото строителство. В някои жилищни комплекси има заустени канализационни отклонения (битови води) в дъждовните профили, които заедно с липса на техника за изчистване на наносите наслагвани през годините и честите кражби на капаците на уличните канализационни шахти допълват проблемните области при експлоатация на канализационната мрежа.

Авариите, които възникват в канализационната мрежа, са причинени от запушвания или пропадане (разместване) на тръбите; пропадане на участъци от нея, частично пропадане на ревизионни шахти; кражба на решетки на уличните оттоци и капацити на ревизионните шахти.

#### *Пречистване на отпадъчните води*

От разглежданите дружества всички с изключение на ВИК – Кърджали и Ямбол имат по една ПСОВ, а в Пловдив те са две. В най-често срещания случай тези ПСОВ обхващат водите на областния град и на съседните му селища. В населените места извън областния център отпадъчните води не се пречистват и директно се заустват в реки или дерета.

С изключение на съвременните станции в Пловдив състоянието на другите ПСОВ е проблематично. Повечето от тези инсталации имат проблеми с биологичното стъпало на пречистване. Цялостната технология на пречистване на водите е доста остаряла и не отговаря на съвременните изисквания.

#### *Информационни управленски технологии*

Дружествата се стремят към поэтапно компютризиране на всички отдели и дейности и свързването им в обща компютърна мрежа, позволяваща връзка и

обмен на информация между всички отдели. В момента най-често със самостоятелни мрежи работят и обслужват дейността си отделите „Инкасо” и „Финансово-счетоводен” в наблюдаваните дружества.

В другите управленски звена като планиране, ценообразуване, техническия отдел и кадастър, ТРЗ и персонал, административния отдел и диспечерските пунктове в централата на дружествата най-често се срещат самостоятелни компютърни работни места.

Неразвитата инфраструктура и комуникации в по-малките населени места затруднява развитието и разширението на компютризацията по селищата и техническите райони.

#### *Обслужване на клиентите*

Плащането на сметките от клиенти на дружествата се извършва по банков път – предимно от по-големите предприятия, в специално открити за целта каси, а в селата и по-малките населени места – чрез инкасатори. Тази функция се изпълнява и от персонала на районите.

Сериозен проблем с нарастващо значение за дружествата са несъбраните вземания от техни клиенти. Те се увеличават и са особено характерни след периоди на повишаване на цените на водата. ВИК дружествата се опитват за прилагат различни форми на въздействие за събиране на дължимите си вземания. Например гратисният период за плащане, през който не се начисляват лихви за населението, е 30 дни от датата на възникване на плащането, а за фирми и бюджетни учреждения – 15 дни.

Нито едно от анализиранияте ВИК дружества няма Интернет-страница. С малки изключения такова е положението в целия сектор. Нито едно от проучваните дружества не е сертифицирано по системи за управление на качеството ISO 9000 и ISO 14000.

В дружествата има опити за прилагане на система за приемане и отговор на жалби. Устните жалби и оплаквания се приемат и регистрират в централата, а писмените жалби се регистрират в специален дневник. Отговорите по всички жалби са в рамките на 30 дни. В дружествата няма създаден и внедрен програмен продукт за работа с жалбите.

#### *Изводи*

- ВИК дружествата управляват водопреносна мрежа, която обхваща почти тотално населението на обслужваните райони. Канализационната мрежа е с много по-ниска степен на изграденост. Необходими са специални усилия и ангажираност за изграждане на нови и модернизирани съществуващите ПСОВ.

- Висок е делът на загуба на вода във всички изследвани дружества. Основният причинител на големите загуби на вода е състоянието на вътрешните водопроводни мрежи, както и кражбите от некоректни потребители. Тези мрежи са изключително износени и за възстановяването им трябва да се насочат солидни инвестиции.
- Многобройни и чести са аварията на водопроводната мрежа, което също е последица от лошото ѝ състояние. ВИК дружествата разполагат с ограничени и износени физически ресурси за справяне с този проблем.
- Качеството на подаваната вода в общи линии отговаря на нормативните изисквания. Констатираните отклонения от нормите са сравнително редки и биха могли допълнително да се понижат чрез закупуване на допълнителни съоръжения за обработка на водата като хлориране и др.
- Много сериозен проблем за дружествата е опазването на санитарно-охранителните зони.
- Дружествата не разполагат с подземен кадастър на изградената инфраструктура (в някои случаи и на ВИК мрежата), което пречи на цялостната експлоатация на съоръженията и ефикасността на аварийните дейности.
- Съществува реална необходимост и предпоставки за оптимизиране на складовото стопанство на дружествата. Модерните и не толкова скъпи системи за управление на складовото стопанство трябва да намерят приложение в ежедневната им дейност.
- Все още ВИК дружествата не присъстват в Интернет-пространството. Въвеждането на Интернет-страници, както и използването на PR и маркетингови кампании ще модернизира предоставянето на услуги от ВИК дружествата, ще създаде по-висока степен на доверие между тях и клиентите и ще изгради по-добър имидж на дружествата от сектора.
- Наложително е да започне въвеждането на системи за управление на качеството ISO 9000 и ISO 14000 във фирмите от сектора.

*Оценка на степента на реструктуриране на експлоатационната дейност на предприятията*

Анализът и обобщенията, направени в този раздел, водят до оценяване на степента на дефазивно и стратегическо реструктуриране като средна (вж. фиг. 4). Дружествата разполагат със силно развита водоснабдителна мрежа и използваните технологии позволяват да се задоволяват в текущ и бъдещ план нуждите на населението, бизнеса и администрацията с вода, която отговаря на качествените изисквания. Изключително високата степен на амортизация на водопреносната и канализационната мрежа, изоставащото развитие на

последната и пречистването на отпадъчни води са сериозна заплаха за нормалното функциониране на дружествата през следващите години.

Изоставане се отчита и по отношение на въвеждането на информационни управленски системи, системи за управление на качеството, маркетинга и обслужването на клиентите на фирмите.

Фигура 4

Скала за оценяване степента на реструктуриране на експлоатационната дейност на предприятията

Експлоатационна дейност		
Оценка	Реструктуриране	
	Дефазивно	Стратегическо
Средна		

## 6. Управление на човешките ресурси<sup>7</sup>

По традиция броят на персонала във ВИК дружествата е съобразен с нормативи, използвани за определяне на необходимия щат, утвърдени преди повече от 20 години, когато ВИК фирмите бяха подведомствени на дирекция "Водоснабдяване и канализация" към Министерство на строителството. Те предпоставят броя на персонала да бъде в зависимост от величината на наличните активи на всяко дружество. Въпреки че тези нормативи отдавна не са в сила, те все още служат за ориентир на ВИК дружествата при определяне числеността на персонала им.

Други допълнителни ориентир, които се използват при определяне на щата на дружествата, са степента на компютъризацията във фирмите, техническото обезпечаване на производството, извършването на строителна дейност, увеличаването на обема на ремонтната дейност, приемането на нововодоснабдени селища за експлоатация. Създаването на нови управленски звена във връзка с изпълнение на нови функции е също сред причините за промяна на броя на персонала. Средносписъчният брой на персонала на проучваните дружества се колебае между 350 и над 1200 човека. Общата тенденция е към леко намаляване, въпреки че в отделни ВИК дружества се забелязва дори увеличаване през последните години.

Общата численост на заетите в дружествата може да се определи като висока, а резервите за оптимизиране използването на персонала като големи. Запазването на свръхзаетост в дружествата се дължи основно на две причини. Едната е прекалената социална отговорност и загриженост за персонала, която

<sup>7</sup> Тук са използвани материали от изследвания на ст.н.с. д-р Георги Шопов.

се очаква по принцип от държавните дружества не само от този сектор. Втората е по-практична и се определя от нуждата от подсибяване с резервен персонал в условията на нарастващи по честота и обем ремонтни дейности, които изискват повече хора и немеханизиран ръчен труд. Неразвитостта на връзките или липсата на контрагенти за предоставяне на специализирани услуги като техническо и ремонтно обслужване на транспортния парк и другата специализирана техника на дружествата също налага наемане на постоянен щат на персонал, който не може да се използва пълноценно.

В повечето ВИК дружества се забелязва стремеж към реструктуриране на работните места. Освободените поради пенсиониране места се заемат от нови кадри, което се отразява на възрастовата структура на заетите.

Като положителна практика в повечето наблюдавани дружества може да се оцени широко използваното съвместяване на професии. Този дял достига до 20-30% от производствения персонал. Например в много райони се съвместяват дейностите инкасатор – водопроводчик; водопроводчик – помпиер; пазач на помпена станция и помпиер; водопроводчик – шофьор и т.н.

Около 20-30% от заетите лица са жени, които намират реализация най-вече в администрацията. Във ВИК дружествата определено делът на мъжката работна сила преобладава, което изцяло съответства на характера на труда в сектора. Средната възраст на персонала е над 40 години. Определено съществува проблем с привличането на млади специалисти и особено млади ВИК инженери.

Проследяването на тенденциите в промените на числеността, половата и възрастовата структура на персонала насочва към извода, че в средносрочен план дружествата би трябвало да се “отворят” в по-голяма степен към привличане на млада, квалифицирана работна сила и към назначаването на жени на подходящи длъжности. Ситуацията на регионалните пазари на труда дава възможност за извършването на прецизен подбор на нова работна сила във фирмите.

Делът на административния персонал в централните управления през последните години е между 9 и 12%, което може да се оцени като сравнително висока стойност. Една от причините за това е все още ниската степен на компютризация на управленските процеси и тяхната организация.

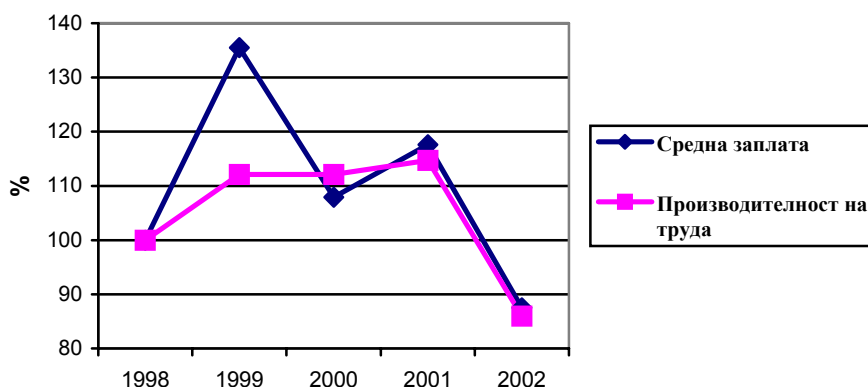
Изчисленията на приходите на един зает в дружествата през последните години индигират за твърде сериозен спад. При постоянна численост на персонала този спад изцяло е предопределен от намаляващите приходи. Те на свой ред са следствие от намаляващото потребление и от увеличаващите се загуби на вода. Независимо от това средното възнаграждение в анализираниите дружества е по-високо както от средното за сектора, така и от средната заплата за страната за съответните години. Темповете на нарастване на средното заплащане в изследваните дружества са по-високи от динамиката на средната заплата за страната. Този факт прави ВИК дружествата сравнително

привлекателно място за работа и дава възможност на мениджмънта да подбира най-подходящите кандидатури за вакантните работни места.

Ръстът на работната заплата в изследваните дружества, макар и с малко изпреварва този на производителността на труда (вж. графика 2). Това съотношение би трябвало да се отчита при разработване на бъдещата политика по отношение формирането и разпределението на работната заплата.

Графика 2

Динамика на работната заплата и на производителността на труда във ВИК, Монтана (верижни индекси)



Структурата на персонала според образователното равнище е сравнително благоприятна. Около 15% от заетите лица имат основно образование, а с висше и полувисше са около 14%. Над 60% от персонала са завършили техникум или СПТУ. Тази добри качествени характеристики са важна предпоставка за ефективно функциониране на дружествата.

Прави впечатление, че високата квалификация и образование са концентрирани в централното управление, докато в районите има недостиг на кадри с такива характеристики. Дори образователното равнище на техническите ръководители на районите не отговаря на изискванията. Често поради липса на подходящи кандидатури в малки общини, тази длъжност е заета от хора, неотговарящи на изискванията.

Професионалната квалификация на персонала се нуждае от постоянно поддържане и подобряване. През последните години в дружествата ежегодно се разработва програма за професионално обучение. Това обаче са първи стъпки в това направление.

Сравнението на реалните стойности на показателите за изпълнение в дружеството с "еталонната им стойност" показва следното по отношение числеността на персонала (вж. табл. 3).

Таблица 3

Еталонни показатели за изпълнение

Показатели за изпълнение	Еталонна стойност*
Водоснабдяващ персонал на единица дейност	Зап.Европа: 4-11 Полша: 13-19
Канализационен персонал на единица дейност с ПСОВ	Зап.Европа: 0.29-0.47
Канализационен персонал на единица дейност без ПСОВ	Полша: 0.35-1.22

\* Вж. Халкроу, Доклад по проект Регулиране в сектор “Водоснабдяване и канализация”, 2002 г.

По първия използван показател “водоснабдяващ персонал на единица дейност” дружествата се колебаят около границите на еталонния интервал, възприет в Полша. Някои от тях са много близо до горните оптимални стойности, характерни за страните от Западна Европа (вж. табл. 3). При показателя “канализационен персонал на единица дейност” обаче дружествата значително изостават и от двата еталонни интервала. Подобряването на тези стойности трябва да се има предвид при извършване на по-дълбоки промени в политиката към персонала на дружествата през следващите години.

Степента на синдикализация в дружествата е висока. Средно около 70-80% от целия персонал на дружествата членуват в браншовия синдикат “Водоснабдител” към КНСБ или в КТ “Подкрепа”.

Индустриалните отношения във връзка със заплащането, обезщетенията, работното време, почивките и отпуските, условията на труд, социалното партньорство се регулират от колективни трудови договори (КТД), сключени между синдикатите и ръководството на всяка фирма.

Въведени са редица добри регламенти за осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд. Съвместно със синдикатите са учредени комитети по условията на труд. Изготвени са програми за подобряване на тези условия и са определени приоритетните работни места, където да се подобряват условията на труд с оглед намаляването на трудовите злополуки. Работодателят е задължен периодично да осигурява профилактична диагностика на здравното състояние на персонала, работещ във вредни условия. При финансови възможности и в зависимост от конкретни случаи съществува практика да се заделят ресурси за задоволяване потребностите от социален характер на работещите в дружествата.

Ръководството и синдикатите поддържат партньорски отношения, които са предпоставка за високопроизводителен труд. Фирмите от сектора не познават синдикални протести и не са изпитвали трусове, породени от остри индустриални конфликти.

Макар да има натрупани добри практики и да са разработени отделни документи, в дружествата няма “писана технология” за управление на персонала. В организационно отношение провеждането на политиката по отношение управлението и развитието на персонала е разделена между



различни структурни звена. Най-често с това се занимават звената “Нормиране и работна заплата” и “Кадрово осигуряване и деловодство”. Главните решения по подбора, назначаването, освобождаването, стимулирането и квалификацията се вземат от управителя на дружеството. Съответните служители в посочените отдели имат главно разработващи и изпълнителски функции.

**Изводите** от анализа на системата за управление на персонала в наблюдаваните дружества са систематизирани в няколко групи:

*Количествени и структурни характеристики на персонала:*

- Числеността на персонала през последните години леко намалява. Забелязва се начало на реструктуриране на работните места в дружествата. Все още обаче при определянето им се изхожда от неадекватни ориентири, основани на показатели за големина на управляваните активи, а не се използват показатели за еталонни сравнения, които са базирани на икономически и оперативни резултати.
- Образователната структура на персонала е благоприятна. Тя се характеризира с висок дял на специалистите с високо (висше и средно) образование.
- Неблагоприятните структурни характеристики основно се свеждат до: относително висок дял на административния персонал; недостиг на висшисти в техническите райони; по-висока средна възраст на работниците и служителите.

*Политика на фирмата:*

- На фирмено равнище няма разработена и одобрена цялостна система за управление на персонала. Разчита се на прилагането на отделни добри практики. В организационно отношение няма специално обособено звено, което да изпълнява функциите по управление на персонала.
- Политиката по отношение на персонала е институционализирана главно в КТД, щатните разписания, длъжностните характеристики и вътрешно-фирмените документи по нормиране на труда.
- Средната работна заплата в изследваните дружества е по-висока от средните стойности за сектора и страната. Тя не съответства на равнището и динамиката на производителността на труда в дружествата. Промените в числеността не кореспондират на измененията в обема и икономическите резултати от дейността на дружествата.

- Сравнението по два от основните еталонни показатели в тази област подсказва за недостатъчно ефективно използване на персонала (главно канализационния).
- Сравнително редовното професионално обучение подпомага поддържането и повишаването на професионалната квалификация и съвместяването на професии.

*Оценка на степента на реструктуриране на управлението на човешките ресурси в предприятията*

Анализът и обобщенията, направени тук, аргументират средна оценка по отношение на дефазивното и стратегическото реструктуриране на изследваните дружества (вж. фиг. 5). При съществуващото състояние на управление на човешките ресурси дружествата могат да осигурят в общи линии текущо и бъдещо обслужване на системите, а с това и на клиентите си. Въпреки направените промени те не разполагат с модерна система за управление на човешките ресурси, а наличните като обем не съответстват на мащаба на дейност и на икономическите резултати от бизнеса

Фигура 5

Оценка на степента на реструктуриране на управлението на човешките ресурси в предприятията

Управление на човешките ресурси		
Оценка	Реструктуриране	
	Дефазивно	Стратегическо
Средна		

Необходими са много и в друга посока системни усилия за разработването и въвеждането на модерна система за УЧР. Тази реформа трябва да бъде в синхрон с наложителните промени в експлоатационната дейност, организационно-управленската структура и финансовото управление на дружествата.

## **7. Финанси и финансово управление**

Общото финансово състояние на фирмите е сравнително стабилно. През последните наблюдавани 5 финансови години те приключват с малка печалба. Поради ниския размер и високото изземване на нетната печалба под формата на дивидент за държавата реално незначителна част от нея остава на разположение в дружествата. Така на практика те не могат да самофинансират

изпълнението на инвестиционните си програми за рехабилитация на водопреносната и канализационната мрежа.

Няколко дружества са използвали като източник за инвестиции средства от заема, получен от Световната банка, от държавния бюджет и други специализирани източници.

### *7.1. Вертикален анализ на отчета за приходите и разходите на дружествата*

Вертикалният анализ на отчета за приходите и разходите представя дела на всеки негов елемент в общата структура на приходите и разходите. Неговото познавателно предимство е в статика.

Структурата на приходите и разходите на дружествата е много близка. И при двете страни на отчета основният дял се заема от приходите от дейността и разходите за дейността. През анализирания период първите запазват постоянно относително равнище от 1998-2002 г. от около 97-98% от всички приходи. Основно перо в тях заемат приходите от продажби, които са в размер от 92-94%. Приходите от оказвани услуги заемат 2-3% в структурата на всички приходи. Остатъкът до 100% се запълва от финансови и извънредни приходи, които сумарно се колебаят между 2-3%.

Разходите за дейността заемат над 90% от всички разходи на дружествата. Те се състоят от четири основни елемента. Най-съществени са разходите за издръжка на персонала, които през последните години се движат от 28 до 48%. Горната граница представлява твърде голям дял за предприятия от този сектор, още повече като се има предвид вида на извършваната дейност.

Втората по важност група разходи са за материали, като основно тук се включват тези за потребена от дружествата електроенергия. Техният дял постепенно нараства от около 25% през 1998 г. до около 30-34% през 2002 г., което е и в резултат от повишение цените на електроенергията.

През наблюдавания период амортизационните разходи постъпателно нарастват. В началото му те са били на равнища от около 13%, а в края достигат до около 17%. Това се дължи основно на направените инвестиции в дълготрайни активи. Разходите за външни услуги се колебаят в границите от 7-10% и също отбелязват тенденция към растеж.

В общи линии финансовите разходи като дял са съизмерими с финансовите приходи. Дружествата на практика нямат извънредни разходи с изключение на 2002 г. за ВИК – Кюстендил. Делът на брутната печалба в структурата на разходите се колебае между 0.6-2.4%, а нетната печалба има по-ниски стойности – 0.4-1.8%.

### *7.2. Хоризонтален анализ на отчета за приходите и разходите на дружествата*

Хоризонталният анализ на отчета за приходите и разходите помага да се оцени динамиката на развитие на едно дружество спрямо предварително избрана базова година. Той е направен с помощта на базов индекс въз основа на стойностите през 1998 г.

Общият ръст на приходите и разходите е около 1.3-1.5 пъти. Приходите от нетни продажби доминират изцяло динамиката на приходите на дружествата. Докато финансовите приходи, формирани преди това от курсови разлики, се стопяват спрямо 1998 г., то извънредните приходи през анализирания период се колебаят около базовите стойности.

Тревожна е тенденцията разходите за дейността да нарастват с по-високи темпове, отколкото всички разходи на дружествата. Най-висока динамика при тях имат амортизационните разходи, възнагражденията на персонала и разходите за материали. През 2002 г. разходите за осигуровки са по-малко в сравнение с 1998 г., което се дължи на промененото законодателство и споделяне на осигурителната тежест между работодател и зает персонал.

### *7.3. Вертикален анализ на баланса на дружествата*

Основен структуроопределящ елемент на актива на дружествата са дълготрайните материални активи, чийто относителен дял във всички дружества намалява от над 90% през 1998 г. на около 80% през 2002 г. Това се дължи на свиване на дела на машините и оборудването, които са активните за дружествата фондове.

Вторият по големина актив на дружествата са краткосрочните им вземания, които показват тенденция към нарастване от малко под 3% през 1998 г. до над 8-10% от всички активи през 2002 г. Този ръст в структурата се дължи на увеличаване на вземанията от клиенти поради неплащане на задълженията им за потребената от тях вода.

Делът на материалите в общата структура на актива има същото развитие като краткосрочните вземания. Той нараства от около 1% през началната година до 3-5% през 2002 г., което може да се смята за по-адекватна стойност за дружествата от този сектор и им позволява да осигурят нормална експлоатация на поддръжаните от тях системи.

Четвъртият елемент от структурата на актива на дружествата са паричните средства, които са в депозити и в брой. Общият им дял е в минималните граници на 1-3% от всички активи с изключение на ВИК – Смолян, където се поддържа доста висок дял на налични парични средства.

Основен дял в пасива на дружествата заема собственият им капитал. Той намалява от 90-96% през 1998 г. на 75-85% през 2002 г. Най-голям дял в

собствения капитал на дружествата имат целевите (общите) резерви. Тяхното намаляване е основна причина за свиване на относителния дял на собствения капитал в пасива на фирмата.

На второто място в структурата на пасива се намират задълженията по дългосрочните заеми, които за повечето дружества нарастват от 0% през 1998 г. до 10-15% през 2002 г. и ще запазят дела си и през следващите години. Тази част от пасива е свързана с погасяване на задълженията на дружествата по заема, получен от Световната банка.

Тенденция към относително увеличаване на мястото им в структурата на пасива се открива при краткосрочните задължения. Те се променят от 3% през 1998 г. на 6% през 2001 г. Делът на краткосрочните задължения е в границите на нормалните стойности. Тяхното нарастване като група се дължи на въведените такси за водоползване, които се отнасят към другите краткосрочни задължения и достигат до 3% от сумата на пасива.

#### *7.4. Хоризонтален анализ на баланса*

Хоризонталният анализ на баланса е направен също с помощта на базов индекс на основата на отчетни данни през 1998 г. През анализирания период общият размер на актива и съответно на пасива нараства около 20-25%, което показва известна динамичност в развитието на дружествата. Най-динамичните елементи на актива на баланса са паричните средства в брой.

Другите елементи на актива с по-нисък темп на нарастване са съдебните и присъдените вземания, чийто дял с някои изключения достига до 5-6% през последните две години, и материалите, които нарастват дори по-бавно.

За разлика от актива елементите на пасивната част на баланса на дружествата се променят по-равномерно. Изключение от тази тенденция са другите краткосрочни задължения, които нарастват сериозно при всички дружества. Друг силно динамичен елемент от пасива са дългосрочните задължения, които се увеличават рязко през последните две години поради дължимите погашения по заема на Световната банка.

#### *7.5. Анализ на финансови съотношения*

**Анализ на съотношенията за рентабилност.** През анализирания период фирмите реализират положителен финансов резултат, който обаче е на ниско равнище на база продажби – в границите на 0.4-2.5% през 1998-2002 г. Високите и постоянно нарастващи стойности на рентабилността на капиталова основа се дължат най-вече на постоянството на знаменателя на използваната формула.

Рентабилността на пасивите и реалните активи е доста колеблива величина, чийто динамизиращ фактор са най-вече промените във величината на активите и пасивите, а не толкова динамиката на реализираната печалба.

**Анализ на съотношенията за ефективност.** Ефективността от дейността на фирмата е измерена чрез съотношенията между продажби и капитал. Общата тенденция към постоянен ръст на продажбите спрямо капитала се дължи на фиксираната стойност на капитала и, разбира се, на динамиката на продажбите. Обратното съотношение, което показва дела на използвания капитал на единица продажби, има ниски стойности, което говори за слабо участие на капитала при формиране на приходите от продажби.

**Анализ на съотношенията на ликвидност.** С едно изключение ликвидността на дружествата се намира в границите на препоръчителните параметри. Общата ликвидност през 2002 г. достига стойности над препоръчителната граница от 2, което може да се смята за много добро постижение за дружествата. Стойностите през целия анализиран период и на незабавната, бързата и абсолютната ликвидност с едно изключение показват безпроблемната възможност дружествата да обезпечават краткосрочните и текущите си задължения.

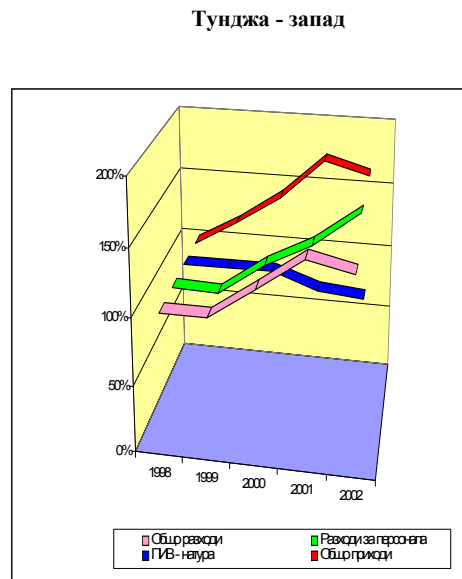
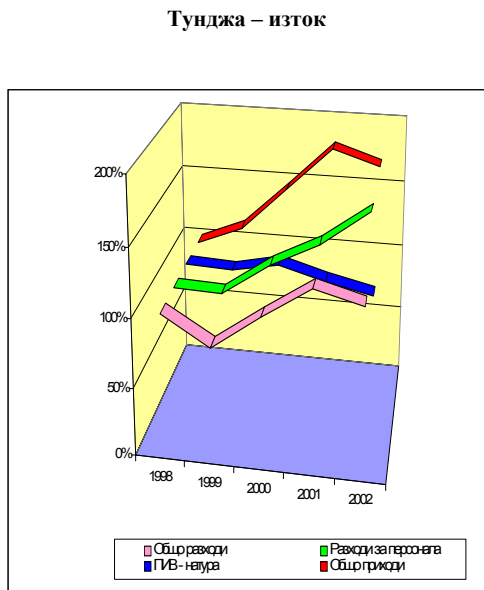
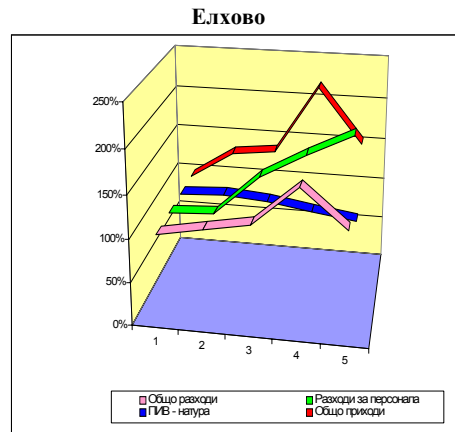
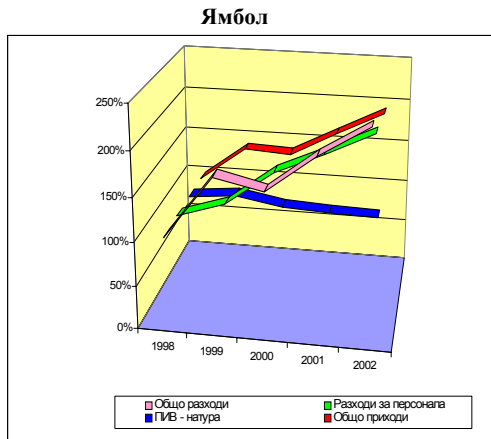
**Анализ на съотношенията за обръщаемост на краткотрайните материални активи.** Времетраенето на един оборот нараства от около 20 на 40-60 дни, а реципрочният показател отчита броя на оборотите за една година. Те намаляват от около 20 на 7-9 през анализирания период. Тези съотношения показват, че за реализация на продажбите на фирмите са необходими все по-голям дял краткотрайни материални активи. Видът на дейност на дружествата е такъв, че все още тези показатели не представляват сериозен проблем пред финансовото им управление. Те са във връзка с направения извод, че през последните години, фирмите поддържат по-нормално количество на запаси и материали за гарантиране на ритмичност при снабдяване на текущата си дейност.

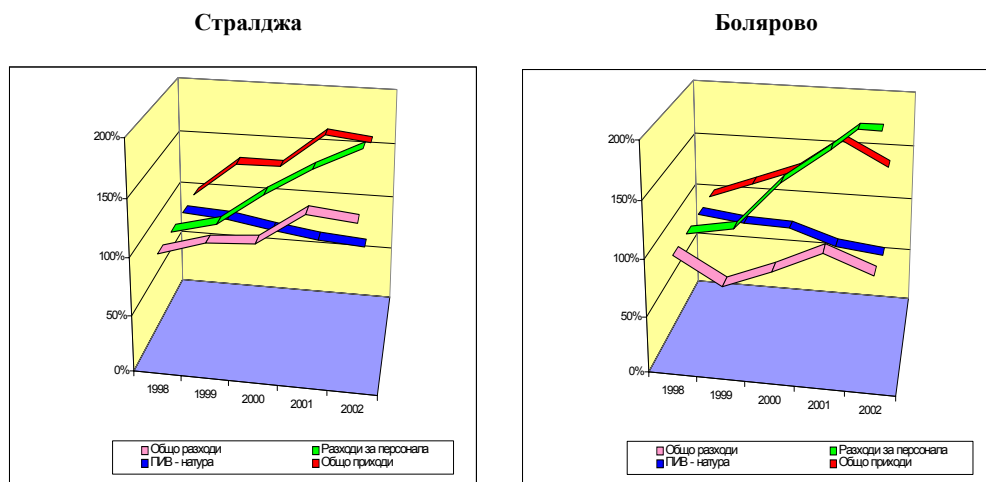
**Анализът на съотношенията за финансова автономност на фирмата.** Поради обслужване на заема от Световната банка степента на финансова автономност на дружествата намалява от около 0.8-0.9 на 0.5-7% и се увеличава съотношението ѝ на задлъжнялост. Финансовата автономност на фирмите с изключение на едно дружество е над препоръчителните стойности от 0.5. Съотношението между собствения и привлечения капитал, което е изразено чрез показателя за платежоспособност, е достатъчно високо, въпреки че през последните години тенденцията е към намаление.

#### *7.6. Центрове на разходи в дружествата*

Експлоатационните райони представляват основните центрове както на приходи, така и на разходи във ВИК дружествата. За да се прецени доколко управлението на дружествата използва тази модерна финансова концепция, е направен специален анализ на финансови показатели на всички експлоатационни райони във ВИК – Ямбол (вж. фиг. 6).

Фигура 6  
 Основни показатели на експлоатационните райони на ВИК – Ямбол





От представените фигури могат да се изведат следните няколко особености:

- Най-динамичният показател от анализирани е издръжката на персонала. Изключително бързото му развитие във всички експлоатационни райони не се намира в пряка връзка с динамиката на получаваните приходи и екстраполирането на тази тенденция в бъдеще може да доведе до сериозни финансови проблеми пред дружеството.
- Ножицата между спада на полезно използваната вода (ПИБ) и ръста на стойностните показатели е най-широко разтворена в експлоатационния район, който обслужва община Ямбол. При него финансовото управление и дисциплина се намират на най-ниско равнище. Като се има предвид, че това е структуроопределящият район на дружеството, финансовото му управление трябва да концентрира усилията си точно там.
- Динамиката на разходите за персонала не е свързана с тази на приходите в експлоатационния район, който обслужва община Болярово.
- Два експлоатационни района, обслужващи община Тунджа, имат почти еднаква динамика на развитие на всички изследвани показатели.
- Динамиката на анализирани основни показатели за работа на експлоатационните райони показва, че връзките и зависимостите между тях са слаби, което говори за това, че финансовото управление на централите на разходи на дружеството има нужда от сериозно преосмисляне и изграждане на здрава основа, която да ограничава разходите и да стимулира приходите.



Прилагането на този анализ към другите изследвани дружества потвърждава, че с изключение на ВИК – Пловдив концепцията за управление на центрове на разходи и приходи не е позната и не се използва във финансово-счетоводната практика на дружествата. Повечето основни изводи, направени на примера на ВИК – Ямбол, в по-голяма или по-малка степен са характерни и за другите анализирани дружества от сектора.

*Изводи от анализа на финансовото състояние на дружествата*

От анализа на финансовото състояние на дружествата могат да се направят следните изводи:

- Финансовото им състояние е сравнително стабилно, всички дружества работят на печалба с едно изключение; ВИК дружествата редовно покриват задълженията си, балансовото им число нараства ежегодно.
- В структурата на разходите прави впечатление високият дял на разходите за заплати. Заедно с производните им разходите за осигуряване те достигат до много високи стойности. Това е неоправдано, поради което е необходимо да се въведе строг контрол върху тези разходи и те да се обвържат с крайните резултати и ръста на производителността на труда.
- От анализа на баланса на фирмите прави впечатление, че след 1999 г. те отделят по-голямо внимание на бъдещото си развитие, което се изразява в размера на инвестициите и запасите от страната на актива и дългосрочните задължения от страна на пасива.
- Прилагането на концепцията за разглеждане на експлоатационните райони като центрове на разходи не е постоянен инструмент на управленския арсенал на дружествата. Финансовото управление на дружествата трябва да се промени, така че напълно да отчита промените в основните финансови индикатори по експлоатационни райони.

*Оценка на степента на реструктуриране на финансовото управление в предприятията*

Анализът и обобщенията, направени в този раздел, позволява да се аргументира средна оценка по отношение на дефазивното реструктуриране и ниска оценка за стратегическото реструктуриране (вж. фиг. 7). Дружествата се характеризират с консервативно управление на финансовите си ресурси, което им позволява да балансират между текущите нужди от финансови ресурси и финансовите им възможности. Тази политика в стратегически план не е приемлива, защото се увеличават нуждата от ресурси, а екстраполацията на сегашния финансов модел ще доведе управлението на дружествата до колапс. Въвеждането на принципите на модерното финансово управление и необходимостта от по-ефикасно разпределение на финансовите ресурси са

постоянно задължение и отговорност пред мениджмънта на компаниите от сектора.

Фигура 7

Оценка на степента на реструктуриране на финансовото управление в предприятията

Финанси и финансово управление		
Оценка	Реструктуриране	
	Дефазивно	Стратегическо
Средна		
Ниска		

#### **8. Обобщаваща оценка на реструктурирането на изследваните дружества**

Обобщаващата оценка на степента на реструктуриране черпи ресурси от направените оценки по елементи. Нейното специфично свойство е, че дава възможност да се обхване в едно цяло степента на реструктуриране на предприятията, както и да се сравни степента на реструктуриране между отделните елементи. На тази основа мениджмънтът на фирмите може да разработи програма за продължаващи и по-концентрирани реформи.

Общият извод, който се налага от проследяването на оценките, представени на фиг. 8, е, че предприятията досега са обърнали внимание предимно на дефазивното си реструктуриране. Дори при него не се забелязва поне един елемент, в който то да е завършено. Следователно е необходимо да се положат още усилия за приключване на дефазивния етап от реструктурирането.

В продължение на повече от 15 години от началото на прехода към пазарна икономика реструктурирането на фирмите от сектора се извършва стихийно, на принципа „спри и тръгни”, без ясна и последователна политика и стратегия за развитие. Резултатите от това реструктуриране и запазването в основни линии на типичните за държавните фирми особености на управление не са добри, а тенденцията е към влошаване на състоянието.

На този фон стратегическото реструктуриране е изоставаща задача. Само при два от петте елемента може да се твърди, че е отбелязан напредък. Червените зони индират чувствителните области, на които трябва особено бързо да се обърне внимание и да се заделят ресурси за започване на истинско реструктуриране. Ако се приеме твърдението (формулирано като закон от автора на теорията за исоропологията), че резултатността на една системата се

лимитира от най-слаборазвятия й елемент, то тогава може да се окаже, че без стратегическо реструктуриране на посочените на тъмен фон елементи оперативните и финансовите резултати на изследваните компании ще бъдат силно ограничени и за в бъдеще.

Фигура 8

Обобщаваща оценка на степента на реструктуриране на предприятията

Дефазивно	Стратегическо
Собственост и правна форма на предприятията	Собственост и правна форма на предприятията
Организационно-управленска структура	Организационно-управленска структура
Експлоатационна дейност	Експлоатационна дейност
Управление на човешките ресурси	Управление на човешките ресурси
Финанси и финансово управление	Финанси и финансово управление

## II. Политика за реструктуриране на фирмите от сектора

### 1. Подход към формулиране на политика за реструктуриране

В тон с констатациите и направените изводи от анализа на реструктурирането е безспорно, че е необходимо да се формулира стратегия и политика за преодоляване на проблемите с реструктуриране на ВИК дружествата. На равнище стратегически документи в сектора през 2004 г. беше приета Стратегия за управление и развитие на водоснабдяването и канализацията в Република България. Документът се опитва да предложи решения за проблеми, които по-скоро имат отношение към държавната намеса и регулиране на бизнеса в този сектор. Само индиректно този документ засяга някои от проблемите на реструктуриране на ВИК дружествата.

Същевременно е очевидно, че разработването, приемането и изпълнението на определена политика за реструктуриране на фирмите от сектора има за адресат основно мениджърския състав на фирмите и съответната дирекция на МРРБ, която подпомага министъра при изпълнение на функциите му на принципал на държавното участие в тези фирми, както и при формиране на държавна политика в сектора и ДКЕВР.

За да не се допусне смесване и преплитане между националната стратегия и съвкупността от предлагани промени, тук наричаме последните политики. Очевидно задачата не е да се навлиза в излишна конкретика и да се формулира

политика за реструктуриране на всяко от анализираниите дружества. По-скоро става въпрос за подходи, принципи, модели и механизми за решаване на изведените общи проблеми за държавните фирми от сектора.<sup>8</sup> Това не означава, че ръководствата на фирмите от сектора могат да свалят отговорността си от подготовката и прилагането на такива политики. Тъкмо напротив, тази задача стои с огромна важност пред тях. Улеснението, което те могат да получат, е, че, съобразявайки се с направените предложения, техните програми могат да станат много по-полезни. Тези управленски програми могат да намерят най-голямо приложение в бизнес-плановете на ВИК дружествата.

Принципите, на чиято основа са изградени направените препоръки към политиката за реструктуриране на дружествата от сектора, се основават на следното:

- Отчитат се двете равнища – фирмено и надфирмено, при поставяне и решаване на проблемите. Не е реалистично да се очаква, че единствено усилията на ръководствата на ВИК фирмите могат да бъдат достатъчни за преодоляване на проблемните области при реструктуриране на фирмите, които те управляват.
- Наличието на Стратегията (при всичките ѝ недостатъци) представлява държавен ангажимент към фирмите и сектора. Затова предложенията трябва не да я дублират, а да се съобразяват с нея.
- Предвид чувствителното изоставане на реструктурирането е направен опит да се приоритизират и координират реформите по елементи.
- При съставяне и формулиране на предложенията е отчетен и е направен опит за интегриране в тях на европейския опит.

## **2. Реструктуриране на собствеността и правната форма**

Реформите в собствеността на ВИК дружествата са ключови по отношение на другите елементи на реструктурирането им. Това е така, защото само чрез промяна в собствеността може да се осигури стабилност на управлението, изграждане на партньорски отношения между водните оператори, общините и държавата.<sup>9</sup> Ако всички останали елементи бъдат напълно реструктурирани, а проблемът със собствеността не бъде решен, общият ефект от тази дейност ще бъде много малък, а загубата на ресурси – много голяма. Реформите, които

---

<sup>8</sup> От нашите наблюдения може да се твърди, че тези проблеми с голяма достоверност се отнасят и за общинските фирми, опериращи в сектора.

<sup>9</sup> В европейските страни има три различни, но успешно функциониращи модела на управление на сектора според собствеността на капитала на ВИК операторите. В преобладаващия случай тези компании са общинска или държавна собственост с активно използване на възможностите на публично частното партньорство (ПЧП). Вж. Mohajeri, Sh. 2003.

трябва да се предприемат по отношение на собствеността на ВИК дружествата, трябва да следват следните репери:

- Необходимо е да се подготви закон за собствеността на ВИК мрежите, който да регулира собственческите отношения в сектора. С влизането му в сила трябва да се регламентира и организира изваждането на мрежата от капитала на дружествата и предаването ѝ на общините и на държавата. След това тази собственост трябва да се прехвърли за оперативно управление на ВИК операторите.
- Логично е да се следват принципите на прехвърляне на собствеността, предложени в Стратегията.<sup>10</sup> Те предполагат, когато водоснабдителната и/или канализационната система обслужва едно или група населени места на територията на една община, тя да бъде публична общинска собственост. Когато водоснабдителната и/или канализационната система обслужва група населени места, разположени в повече от една община, общите части на тези системи, които имат надобщинско значение, се предвижда да бъдат публична държавна собственост. Останалите части на системата, вкл. водопроводната и канализационната мрежа в населените места, се предлага да бъдат публична общинска собственост.
- В Стратегията уместно е предложено ПСОВ, които обслужват територията на населени места от две общини, да бъдат публична общинска собственост на общината, в която са разположени.
- Необходима е и промяна на Закона за концесиите в частта му за вида собственост, подлежаща на концесия (чл. 4, т. 8). Според съществуващата уредба само водоснабдителни съоръжения и системи, които са публична държавна собственост, могат да бъдат обект на концесиониране. Трябва да се предостави такава възможност и на публичната общинска собственост.

Правната форма на ВИК дружествата трябва също да претърпи промени в следните насоки:

- Всички дружества с държавно участие трябва да се преобразуват в акционерни дружества с едностепенна система на управление. При дружествата с персонал над 1000 човека може да се предвиди и въвеждането на двустепенна система на управление.
- В съветите на директорите трябва да участват представители на държавата власт от централно и регионално ниво, както и на общините при смесените дружества. Не е желателно тези представители да бъдат само държавни служители, а е добре да участват също и представители на академичните и професионалните общности от сектора.

---

<sup>10</sup> Вж. Стратегия за управление и развитие на водоснабдяването и канализацията в Република България, 2004.

### **3. Реструктуриране на организационно-управленската структура**

Новата организационно-управленска структура на дружествата от сектора трябва да се изгражда при отчитане на няколко основни принципа:

- преодоляване на недостатъците на съществуващата организационна структура;
- съобразяване с организационни структури на водещи в отрасъла дружества от страната и в държави с развита пазарна икономика;
- развиване на нови управленски звена за изпълнение на нови специализирани функции на дружествата, които се налагат от работата им в пазарни условия;
- оформяне на три равнища на управление: висше управленско – управител и заместник-управител; първо управленско – главен инженер и главен счетоводител, и второ управленско – началници на дирекции (отдели);
- прегрупиране и концентриране на звената по линейно-функционален принцип;
- закриване и прехвърляне на несвойствени функции и дейности към външни фирми;
- отчитане на местната специфика, мащаба на дейност и капацитета за адаптация на новата структура от персонала на дружеството.

В сравнение със съществуващите в новопредлаганите структури могат да се направят следните общи промени.<sup>11</sup>

- ясно обособяване на три специализирани функционални блока, които концентрират основните функции на дружествата и осигуряват обслужването му: експлоатация, развойна дейност и търговско-финансов блок;
- осигуряване основната ангажираност на главния инженер с въпросите на експлоатационната дейност на дружеството;
- за развойната и търговско-финансовата дейност пряко да отговарят управителят и заместник-управителят. Главният инженер и главният счетоводител също ще участват при вземането на стратегически решения по перспективно развитие на дружеството, но няма пряко да се занимават с него;

---

<sup>11</sup> Към тях не се включват промените, които биха произтекли от преобразуване на дружествата в акционерни.

- Под пряката отговорност на главния счетоводител трябва да се концентрира търговската и финансово-икономическата дейност, както и дейностите с административен характер. За по-добро управление на паричните потоци и складовите запаси е логично складовете да преминат към търговската дейност и за тях пряко да отговаря главният счетоводител, който ще се занимава и с дейностите по управление и развитие на персонала.

#### **4. Реструктуриране на експлоатационната дейност**

Експлоатационната дейност представлява сърцевината на бизнеса на ВИК дружествата. Затова решаването на проблемите в тази област изисква най-големи инвестиции, време, координиране и ангажираност. Предложенията за промени в тази област са следните:

- Първата и най-важна мярка се отнася до рехабилитация на водопроводната мрежа. Необходимо е да се направят замервания и нейната на основата на статистика на аварията да се подготвят програми за рехабилитация. Втората посока за работа е свързана със зонироването на мрежата. Следваща по важност стъпка предполага проверка и подмяна на неизправните водомери. От изключителна важност е да се предприемат мерки за ограничаване на икономическите загуби на вода. Затова трябва да се организират проверки за установяване на незаконните включвания към мрежата, осъществявани от специално създадена група или от персонала по експлоатационни райони.
- Многобройните и чести аварии са последица от състоянието на ВИК мрежата. Основните решения за подобряване на работата в това отношение трябва да бъдат насочени към подобряване на организацията и осъвременяване на техническото оборудване за отстраняване на аварията. Изграждането на подземен кадастър на ВИК мрежата може съществено да подпомогне и ускори работата по този проблем.
- Изискванията към качеството на подаваната вода трябва да се спазват непрекъснато. Основните направления, в които трябва да се организира работата, са рехабилитация на съществуващите станции за чисти води, закупуване и инсталиране на допълнителни съоръжения за обработка на водата като хлориране, поддържане на постоянно равнище на резервни запаси от оборотни консумативи, използвани за пречистване на водата.
- Необходим атрибут за контрол на качеството на водата са лабораториите, които следят за състоянието на подаваната вода. Те трябва да могат да отговарят на допълнителните нови изисквания, които се поставят в тази област, чрез осигуряване на допълнителни специалисти-микробиолози и чрез закупуване на нова техника за измерване и контрол.

- ВИК дружествата трябва да организират самостоятелно или в сътрудничество с охранителни фирми неприкосновеността на санитарно-охранителните зони.
- ВИК дружествата заедно с общините трябва да положат значителни усилия за разширяване на канализационната мрежа, където се констатира най-голяма изостаналост. Изграждането и рехабилитирането на съществуващата канализационна мрежа е предпоставка за последващото й пречистване.
- Пречистването на отпадъчните води е нерешен проблем в две направления: обхват на пречистената вода и качество на пречистването. Решаването му изисква изграждане на нови ПСОВ и модернизиране на съществуващите станции. За целта могат да се използват предвидените средства по ИСПА, а след присъединяването на страната към ЕС и от Кохезионния фонд.
- За оптимизиране на складовото стопанство на дружествата трябва да се използва специализиран софтуер за неговото управление.
- Особено важна задача е подобряване обслужването на клиентите. Подходящи решения са въвеждането на замерване на дву- или тримесечна база, откриване на центрове за обслужване на клиенти, въвеждане на безкасово плащане.
- Създаването на Интернет-страници за представяне на дружествата, въвеждането на е-услуги, както и използването на PR и маркетингови кампании ще модернизира предоставянето на услуги от ВИК дружествата и ще създаде по-висока степен на доверие между тях и клиентите и по-добър имидж на дружествата от сектора.
- Необходимо е да се предприемат мерки за прилагане на системи за управление на качеството ISO 9000 и ISO 14000 във всички фирми от сектора.

## **5. Реструктуриране на управлението на човешките ресурси**

Основна цел на дружествата в тази област е те да бъдат осигурени с оптимален в количествено и качествено отношение персонал. Оптималността се определя от степента на съответствие между характеристиките на заетите и изискванията на дружествата и извършваните от него дейности и услуги в полза на потребителите. Главното средство за постигането на тази цел е създаването на модерна система за управление на персонала, която включва следните основни елементи:

- планиране, набиране и подбор на персонала;
- назначаване;



- длъжностни характеристики;
- мотивация на персонала;
- квалификация и преквалификация;
- оценка на персонала;
- условия на труд;
- индустриални отношения.

Предвид идентифицираните при анализа проблеми в кадровото осигуряване на дружествата приоритетните насоки за реструктуриране са:

- създаване на благоприятни организационно-управленски предпоставки;
- оптимизиране на броя и структурата на персонала, вкл. чрез поддържане и повишаване на неговата професионална квалификация;
- развитие на система за включване на персонала в подобряване качеството на предоставяните от дружествата услуги.

За изпълнение на първата насока е необходимо в новите организационно-управленски структури да се създаде специално звено “Управление на човешките ресурси”, което да обхваща дейността съществуващите досега отдели “Нормиране и работна заплата”, „Труд и работна заплата” и “Кадрово осигуряване и работна заплата”.

Основна функция на новото звено е да разработва и практически да провежда политиката на дружествата за осигуряване и развитие на персонала. Във връзка с това осигуряването на специално обучение на служителите в тези отдели е важна предпоставка за успешното реализиране и развитие на програмата.

Постигането на втората насока се базира върху следните задачи и дейности:

- оценка и преоценка на числеността на персонала – общо, по райони, по управленски звена и длъжности; привеждане числеността на персонала в съответствие с очакваните промени в обема на дейността; подобряване на еталонните показатели за изпълнение като “водоснабдяващ персонал на единица дейност (водоснабдяващ персонал/ПИБМ<sup>3</sup>/год.)” и “канализационен персонал на 1000 обслужвани жители”; назначаване на специалисти с висше образование във всички технически райони;
- успоредно с първата стъпка трябва да се извърши актуализиране на щатното разписание и на длъжностните характеристики;

- съпоставяне на изискванията на длъжностните характеристики и професионално-квалификационните качества на назначения персонал, преназначаване, идентифициране на свободните длъжности. Свободните длъжности, които възникват, се диференцират в следните групи: (а) длъжности, заемани чрез конкурс по чл. 90 от Кодекса на труда; (б) длъжности, заемани чрез подбор по документи и интервю;
- извършване на постоянен текущ анализ и съпоставка на промените в характеристиките на наличния персонал и в изискванията към извършваните от него трудови дейности; своевременно предвиждане на кратко- и дългосрочните потребности от кадри чрез отчитане на промените във възрастовата структура, наличието на определени специалисти, тенденции в развитието на дружествата и извършваните от него дейности и услуги;
- подбор на кандидатите чрез обективни критерии за компетентност – равнище на познаване на нормативната база, свързана с изпълнението на трудовите задължения; професионална компетентност; управленски умения; работа с клиенти; комуникации – писмени и устни; умения за работа в екип; справяне с промените.

Създаването на система за повишаване на професионалната квалификация и на индивидуални планове за развитие има самостоятелно значение за постигането на втората насока. Във връзка с това са необходими действия в следните две основни направления:

- установяване на делово сътрудничество с институции, оказващи подходящи квалификационни услуги и подготвящи кадри, съответстващи на потребностите на дружествата;
- инициране на системни професионални контакти с други ВИК дружества чрез споразумения за сътрудничество и обмен на опит и провеждане на периодични тематични работни срещи.

Реализирането на третата насока предполага разработването на система за мотивиране на персонала, която да работи за подобряване качеството на предлаганите от дружествата услуги. Тя трябва да включва механизми, които да стимулират всеки работник или служител, да предлага мерки за подобряване организацията на работа на компанията и на техническите и технологичните начини и параметри на определени дейности и услуги. Системата трябва да се базира на такива форми като: периодична идентификация и обсъждане в основните звена и между различните групи специалисти на съществуващи проблеми и на възможни начини за тяхното решаване; даване на индивидуални писмени предложения до непосредствения ръководител; периодично обсъждане на предложенията в отдела и представяне на резултатите от тези обсъждания пред ръководството на фирмата; въвеждане на материални и нематериални стимули за творчество в работата и в

представянето на предложения за подобряване на услугите и работата с клиентите.

## **6. Преструктуриране на финансовото управление**

Въвеждането на модерни системи за финансово управление е друга предстояща задача пред ВИК дружествата. Този процес може да се осъществи, като се предприемат решения в следните направления:

- Започнатото през последните години бизнес-планиране, вкл. финансово планиране за тригодишен период, трябва да бъде развито. Особено важно е планирането на инвестиционните намерения и въвеждането на еталонни сравнения на основата на стандарти, които да отразяват българската ситуация. Тези стандарти трябва да са свързани с финансовите и икономическите резултати, като по този начин те ще изпълняват ролята на нормативи при финансовото планиране и управление.
- Анализът на финансовото състояние ясно показва невъзможността дружествата самостоятелно да генерират средства за възстановяване на ВИК мрежата и доизграждането ѝ. Повишаването на цените на ВИК услугите също не може да доведе до генериране на необходимите ресурси. За целта е нужна финансова програма, която ясно и предвидимо да планира и ангажира очаквани средства от фондовете на ЕС, държавния бюджет и самите дружества.<sup>12</sup> Възможностите на ПЧП са все още непознати в сектора, с изключение на „Софийска вода”. Те трябва да се преценят внимателно и да се интегрират в националната стратегия и в отделните стратегии и бизнес-планове на ВИК дружествата.
- Необходимо е да се направят подобрения в посока към въвеждане на специализиран софтуер за работа в счетоводството – за подобряване на основата за отчитане на разходите и контрола върху тях. Освен това трябва да бъде подобрена системата за измерване и отчитане на добитата, фактурираната и отпадъчните води, заустени в системата.
- Решаването на проблема със собствеността на мрежите ще позволи ВИК дружествата да концентрират усилията си върху своите активи, както и да могат да планират по-точно инвестициите си. Освен това те ще имат точна база за определяне на амортизационните си отчисления.
- Необходимо е да се въведе сериозен контрол върху разходите за заплати и тяхната динамика да се свърже с ръста на производителността на труда.
- Управлението на запасите в дружествата също трябва да се усъвършенства. Внедряването на информационни системи за управление на запасите, които

---

<sup>12</sup> Задълбочен анализ на финансовите ресурси и източниците за набавянето им при преструктуриране на сектора е направен в The World Bank Bulgaria: Financing The Water and Wastewater Sector, April 2005.

да включват наличностите във всички складове на дружествата и създаването на специализирани структури, които да се занимават с планиране и управление на запасите са едни от най-важните решения. Управлението на запасите трябва да започне да се разглежда в контекста на управление на краткосрочните активи.

- Използването на концепцията за разглеждане на експлоатационните райони като центровете на разходи трябва да стане постоянен управленски инструмент на ВИК дружествата. Финансовото управление на дружествата, вкл. системата за възнаграждение и премиране, трябва да се промени така, че напълно да отчита промените в основните финансови индикатори по експлоатационни райони.
- Всички ВИК дружества са изправени пред проблема за повишаване на събираемостта на вземанията си. За решаване на този проблем са необходими законодателни промени и организационни решения от страна на ВИК дружествата. Промените в законодателството трябва да регулират подпомагането на социално слабите семейства чрез покриване на сметките им до определено количество вода или въвеждане на субсидирани услуги за тях по подобие на енергийните помощи.

## **7. Заключение**

В хода на изследването бяха подложени на верификация две работни хипотези. Резултатите от проучването аргументирано защитиха хипотезата, която констатира, че реструктурирането на фирмите от сектора се извършва стихийно, на принципа „спри и тръгни”, без ясна и последователна политика и стратегия за развитие. Резултатите от това реструктуриране и запазването в основни линии на типичните за държавните фирми особености на управление не са добри, а тенденцията е към влошаване на състоянието.

Общият извод, които се налага от проследяването на оценките, представени на фиг. 8 са, че досега предприятията са започнали и са обърнали внимание предимно на дефазивното си реструктуриране. Дори и при него обаче не се забелязва поне един елемент, в който то да е завършено. Следователно е необходимо да се положат още усилия за приключване на дефазивния етап от реструктурирането.

На този фон стратегическото реструктуриране е изоставаща задача. Може да се твърди, че само при два от петте елемента е отбелязан напредък. Червените зони индикират особено чувствителните области, на които трябва бързо да се обърне внимание и да се заделят ресурси за започване на истинско реструктуриране. Ако се приеме твърдението, че резултатността на една системата се лимитира от най-слаборазвития ѝ елемент, то тогава може да се окаже, че без стратегическо реструктуриране на посочените на червен фон елементи, оперативните и финансовите резултати на изследваните компании ще бъдат силно ограничени и за в бъдеще.

Занапред е необходимо да се започне дълбоко и системно реструктуриране на фирмите от сектора, което да обхване реформиране на регулативната среда, в която те функционират, реструктуриране на собствеността чрез уреждане на взаимоотношенията между държавата, фирмите и общините, вкл. чрез използване на подходящи форми на ПЧП, реструктуриране на корпоративното управление на тези дружества, сериозно увеличаване на финансирането за сектора чрез привличане на средства от фондове на ЕС, развитие на показатели за еталонно сравнение, съобразени със стартовите български условия.

### Литература

- Бърдарска, Г.** Нови предизвикателства при прилагане на Европейската рамкова директива за водите. Директива 2000/60/ЕС на Европейския парламент и на Съвета (извадки): Указания за практическото ѝ прилагане. – Благоевград: ИРАНИК-М, 2002.
- Закон за водите, обн. ДВ. 67/27.07.1999, изм. ДВ 81/6.10.2000, изм. ДВ 34/6.04.2001, изм. ДВ 41/26.04.2001, изм. ДВ 108/14.12.2001, изм. ДВ 47/10.05.2002, изм. ДВ 74/30.07.2002, изм. ДВ 91/25.09.2002, изм. ДВ 42/09.05.2003, изм. ДВ 69/05.08.2003, изм. ДВ 84/23.09.2003.
- Закон за регулирането на водоснабдителните и канализационните услуги, обн. ДВ No. 18/25.02.2005 г.
- Калигоров, Хр.** Равновесие в системите. СУ „Кл. Охридски“, 1983.
- Калинков, П.** Проблеми пред ВИК дружествата в Република България. Публични форми на управление и собственост, доклад представен на конференция: Проблеми пред ВИК дружествата в Република България. Публични форми на управление и собственост. С., 2003.
- Качество на водите. С., МОСВ, 2005.
- Материали от международна конференция „България: Финансиране на сектора водоснабдяване и канализация“, организирана от Световната банка и Американската агенция за международно развитие, 31 май – 1 юни, С., 2004.
- НСИ. Околна среда, различни издания за периода 1998-2005.
- НСИ. Статистически годишник, различни издания за периода 1997-2005.
- Стратегия за управление и развитие на водоснабдяването и канализацията в Република България, МС, 2004.
- Boeri, T.** Labor-Market Reforms in Transition Economies. – *Oxford Review of Economic Policy*, 1997, Vol. 13, N 2, Summer, p. 126-140.
- Dutz, M. A. and M. Vagliasindi. Competition Policy Implementation in Transition Economies: An Empirical Assessment. – *European Economic Review*, 2000, Vol. 44, Nos. 4-6, May, p. 762-772.
- Brada, J. C.** Management 101: Behavior of Firms in Transition Economies. *Working Paper N 133*. Ann Arbor, MI: William Davidson Institute, 1998.
- Brada, J. C. and I. Singh.** Corporate Governance in East Central Europe: Issues and Summary of Case Studies. – In: Brada, J. C. and I. Singh (eds.). *Corporate Governance in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition*, p. 3-39, NY, 1999.
- Bratkowski, A., I. Grosfeld and J. Rostowski.** Investment and Finance in De Novo Private Firms: Empirical Results from the Czech Republic, Hungary, and Poland. – *Economics of Transition*, 2000, Vol. 8, N 1, p. 101-116.
- Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy.
- Djankov, S., P. Murrell.** The Determinant of Enterprise Restructuring in Transition: An Assessment of the Evidence. 2000.
- Djankov, S.** Ownership Structure and Enterprise Restructuring in Six Newly Independent States. – *Comparative Economic Studies*, 1999, Vol. 41, N 1, Spring, p. 75-95.
- Estrin, S., J. C. Brada, A. Gelb and I. Singh.** An Introduction to the Case-Study Project. – In: Estrin, S., J. C. Brada, A. Gelb and I. Singh (eds.). *Restructuring and Privatization in Central Eastern Europe: Case Studies of Firms in Transition*, 1995, pp. xi-xxxiv. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Grosfeld, I. and G. Roland. Defensive and Strategic Restructuring in Central European Enterprises. – *Journal of Transforming Economies and Societies*, 1996, Vol. 3, N 4, p. 21-46.
- Frydman, R., C. W. Gray, M. Hessel and A. Rapaczynski.** When Does Privatization Work? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in the Transition Economies. – *Quarterly Journal of Economics*, November 1999, Vol. 114, N 4, p. 1153-1191.

- Halcrow Group Ltd. Bulgaria – Regulation in Water and Wastewater. Final Report. The Public-Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF) The World Bank. April, 2002.
- Marer, P. and V. Mabert.** GE Acquires and Restructures Tungsram: The First Six Years (1990-1995). – In: Organization for Economic Cooperation and Development, Trends and Policies in Privatization. Paris, 1996, Vol. 3, N 1, p. 149-185.
- Mintzberg, H.** Le management. Voyage au centre des organisations, Paris, 1999.
- Mohajeri, Sh.** (ed.). European Water Management between Regulation and Competition. EC, 2003.
- Morris, G. and A. Kis.** Assessment and Development of Municipal Water and Wastewater Tariffs and Effluent Charges in the Danube River Basin. Vol. 1: An Overview of Tariff and Effluent Charge Reform Issues and Proposals. Danube Regional Project. Vienna, Austria. 2004.
- Morris, G. and A. Kis** (ed.). Assessment and Development of Municipal Water and Wastewater Tariffs and Effluent Charges in the Danube River Basin. Vol. 2: Country-Specific Issues and Proposed Tariff and Charge Reforms. Danube Regional Project. Vienna, Austria. 2004b.
- Official Journal L 327, 22/12/2000 P. 0001 – 0073, Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy
- PricewaterhouseCoopers, Method of Evaluation of Investment Needs, Financing Strategies and Consequences on Water Pricing. Final Scientific Report. European Commission, August 2004.
- The World Bank Bulgaria: Financing The Water And Wastewater Sector, April 2005.
- The World Bank, Bulgaria: Water Companies Restructuring And Modernization Project. May 5, 1994.
- The World Bank, Bulgaria: Water Companies Restructuring And Modernization Project, Loan 3739-BUL, April 7, 2005.
- Tropchev, D., G. Morris and A. Kis.** Summary of Reform Proposals with a Discussion of Conditions in Bulgaria and the ViK LTD-Pleven Case Study. UNDP/GEF, 2005.
- Vall, M. P.** Waste water in European countries. Eurostat, 2001.
- Wieland, U.** Water use and waste water treatment in the EU and in Candidate Countries. Eurostat, 2003.
- Zingales, L.** Corporate Governance, Working Paper 6309, NBER, 1997. и др.
- Aghion, P., O. Blanchard and R. Burgess.** The Behavior of State Firms in Eastern Europe, Pre-privatization. – *European Economic Review*, June 1994, Vol. 38, N 6, p. 1327-1349.