

На правах рукописи

Мильман Леонид Моисеевич



**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ  
УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами - промышленность).

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск - 2003

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук  
Алексеева Наталья Анатольевна


Ведущая организация - Пермский государственный технический  
университет

Защита состоится: 4 апреля 2003г. в 15 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ.212. 275. 04 в Удмуртском государственном  
университете по адресу: 426037, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4,  
ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского  
государственного университета.

Автореферат разослан 3 марта 2003г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

  
Баскин А.С.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования и изученность проблемы. В социально-экономическом укладе нашей страны за последнее десятилетие произошли кардинальные изменения.

В сложившейся ситуации наиболее уязвимыми (соответственно, наиболее слабо адаптированными к рыночной среде) оказались отрасли социальной сферы. „Сегодня ключевые вопросы экономики и управления муниципальных предприятий (и социальной сферой в целом) требуют незамедлительного и кардинального решения в свете новых теоретико-методологических предпосылок, связанных с конкретными региональными особенностями, факторами и условиями.

Несмотря на наличие определенных достижений в исследовании теоретических и практических аспектов реформирования наиболее общественно значимых отраслей социальной сферы (Е.Г. Анимца, А.А. Анохин, О.И. Боткин, Т.И. Заславская, Ю.А.Левада, К.И. Микульский, Н.Я. Петраков, О.А. Романова, Б.В.Ракитский, Н.М. Римашевская, Н.П. Шмелев и др.), до настоящего времени предлагаемые новации недостаточно адаптированы для использования как в целом по России, так и для отдельных ее регионов.

Основными проявлениями государственной политики в социальной сфере в настоящее время являются отстранение государства от участия в развитии данного сектора экономики и передачи значительной части этих функций местному самоуправлению, а также коммерческим структурам, резко ограничив при этом его финансовые возможности.

Муниципальные образования имеют низкий уровень налоговых поступлений в бюджет, что существенным образом сказывается на развитии муниципальных предприятий. Механизм управления муниципальным предприятием имеет свои особенности (социальную значимость, локальный монополизм, противоречие интересов собственника и предприятия), что

требует углубления в изучении специфических проблем функционирования муниципального предприятия и внесения существенных изменений и дополнений в его структуру. Множество существующих противоречий в управлении муниципальными предприятиями делает их работу проблемной, а достижение главной цели, высокого качества услуг - недостижимой. Сегодня муниципальные предприятия делятся на две группы: первые - деятельность которых осуществляется только за счет расхода бюджета (школы, больницы, детские сады и др.); вторые - деятельность которых приносит прибыль (коммунальные и производственно-технические предприятия). Попытки соблюдать баланс интересов при распределении прибыли, с одной стороны создавать возможность развития самим предприятиям, а с другой учитывая необходимость пополнения бюджета, обычно сводятся к использованию остаточного принципа финансирования и, как правило, предприятия второй группы остаются без средств, так необходимых для развития. В настоящее время большая часть муниципальных предприятий (водоснабжения, теплоснабжения) имеют дотационные финансирования из бюджета муниципального образования, наличие слабых бюджетов не позволяет производить корректировку цен на услуги (тарифы) при изменении цен на топливо, материалы, внешние услуги, делая работу муниципальных предприятий убыточной, что также сказывается на развитии муниципальных предприятий. Попытки связать установление цен за услуги (тарифы) через инструменты управления муниципальным предприятием, координацию деятельности институтов, решения инвестиционных проблем с целью повышения эффективности управления практически нигде не рассматривались.

Исследование проблем экономики, планирования и управления социальной сферой всегда привлекали внимание как отечественных, так и зарубежных ученых. Большой вклад в разработку данных проблем внесли: В.И. Евсеев, Ф.Н.Кадыров, Т.И. Корягина, В.П.Корыгин, А.Л. Кузнецов, А.К. Осипов, Б.И. Пашков, В.М. Рутгайзер, А.И.Татаркин, Л.И. Якобсон и др.

Ключевые аспекты развития и функционирования социальной сферы как необходимого компонента системы общественного разделения и кооперации труда, а также структурные элементы ведущих отраслей социальной сферы региона наиболее подробно рассмотрены в работах А.Г. Гранберга, Л.Н.Свириной, Н.Л.Згиборза, О.Б. Емельянова, В.А. Комарова, Л.Ф.Лебедевой, В.И.Мудракова, А.В. Орлова, В.В.Пациорковского, И.И.Разумновой, О.В. Тереховой, а также Р.Уотермена, Д.К.Грейсона, В.Хойера и др.

Зарубежный опыт регионального управления социальной сферой описан в работах Дж.Ньюхауза, Р.Баррея, М.Варшавски, а также отечественных экономистов В.М.Грачева, О.А. Дедова, Е.П. Жилиевой, Л.Зубченко, Л.Ф.Лебедевой, Л. Лучкиной,, Н.М. Ратнер, Л.И. Соловьевой и др.

Вопросы повышения уровня инвестиционной активности в социальной сфере занимают основное место в трудах Л.А. Зайцевой, С.А.Закировой, Дж.А.Райса, Б. Рудника, Ф.Ф. Рыбакова, Э. Саваса, Дж.Ю. Стиглица и др.

Особое место, занимаемое социальной сферой в системе общественного воспроизводства, актуальность представленной темы и потребность в теоретической разработке проблем управления муниципальными предприятиями социальной сферы (водоснабжения, теплоснабжения) в условиях переходной экономики определили выбор темы и цель исследования.

**Объектом исследования** являются отраслевые муниципальные предприятия.

**Предметом исследования** выступает система экономических отношений, регулирующих производство, доставку и потребление социально значимых продуктов (теплоснабжение, водоснабжение) в условиях трансформационной экономики, механизмы и инструменты управления муниципальным предприятием.

**Целью диссертационного исследования** является обоснование направлений формирования и совершенствования инструментов управления

муниципальным предприятием с учетом специфики и особенностей их адаптации к рыночной экономике. Реализация названной цели потребовала решения следующих задач:

- проанализировать взаимосвязи между эффективностью функционирования муниципальных предприятий и состоянием системных противоречий, исследовать особенности механизма и инструментов управления муниципальным предприятием;
- исследовать возможности применения зарубежного опыта управления муниципальными предприятиями с использованием современных инструментов управления;
- предложить комплекс мероприятий, направленных на формирование эффективных инструментов управления муниципальным предприятием;
- обосновать основные направления организационных преобразований механизма управления с внедрением современных инструментов управления, обеспечивающих эффективное управление муниципальным предприятием;
- разработать методические положения проведения эффективных преобразований инструментов управления на муниципальном предприятии.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам экономики переходного периода, менеджменту, эффективности регулирования регионального развития, формирования эффективных инструментов управления муниципальным предприятием. Основным методологическим приемом исследования является системный подход, позволяющий с наибольшей объективностью подойти к вопросам формирования эффективных инструментов управления муниципальным предприятием в рыночных условиях хозяйствования.

**Основные методы исследования.** В работе использованы общенаучные методы комплексного, структурного, факторного и сравнительного анализа.

Данная работа выполнена в соответствии требований паспорта специальностей ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (15. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность).

Информационную основу диссертации составляют материалы Госкомстата РФ; Пермского областного комитета государственной статистики Госкомстата РФ; результаты исследований Пермского филиала Института экономики УрО РАН; данные, предоставленные муниципальными предприятиями Пермской области, собственные аналитические разработки.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании ряда предложений по формированию и совершенствованию инструментов управления муниципальным предприятием. В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие «организационно-экономическое нововведение» как механизма преодоления противоречия • между содержанием муниципального управления и формами его реализации, а также определение «механизма» и «инструментов управления» муниципальным предприятием;
- выделены особенности и дополнена классификация причин кризисного состояния муниципальных предприятий, обусловленные влиянием факторов внешней и внутренней среды трансформационной экономики;
- разработана и апробирована методика анализа эффективности инструментов управления муниципальным предприятием, обеспечивающая мониторинг производственно-финансовой деятельности;

- предложен алгоритм подбора оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг и структуры издержек на муниципальном предприятии;
- сформирован алгоритм определения структуры заемного и собственного капитала в инвестиционной составляющей на муниципальном предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные в диссертации положения по формированию и совершенствованию инструментов управления муниципальным предприятием в условиях постоянных изменений функционирования объекта могут быть использованы непосредственно в процессе организации управления муниципальным предприятием, в формировании его инвестиционной привлекательности и для повышения качества выполняемых услуг и увеличение их объема.

Конкретные рекомендации и предложения могут представлять интерес для менеджеров и руководителей предприятий.

Основным результатом работы явилось обоснование подходов, направленных на формирование и совершенствование инструментов управления на муниципальных предприятиях, которые были реализованы на ряде предприятий Пермской области.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, докладывались в порядке обсуждения на международной научно-практической конференцией, на аспирантских семинарах ПФ ИЭ УрО РАН (2001, 2002).

Публикации. Результаты научных исследований опубликованы в 6 публикациях общим объемом 23,43 п.л. (личный вклад автора 12,9 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации 176 страниц. Работа иллюстрирована 12 рисунками и 26 таблицами.



Содержание работы. Во введении отражены актуальность, состояние и изученность проблемы, определены цели и задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты исследования инструментов управления муниципальным предприятием» анализируется система экономических отношений, регулирующих производство, доставку и потребление социально значимых (теплоснабжение, водоснабжение) услуг в условиях трансформационной экономики, предлагается авторская трактовка причин кризисного состояния муниципальных предприятий и разработка на их основе перспективных направлений формирования современных инструментов управления муниципальным предприятием.

Во второй главе «Особенности управления муниципальным предприятием» проведен анализ работы и действующего механизма и инструментов управления муниципальным предприятием, формы его финансирования. Предложены методические положения преобразований в механизме и инструментах управления муниципальным предприятием. Произведен анализ тарифной и ресурсосберегающей политики на территории и определены пути ее совершенствования. Произведен анализ эффективности существующих инструментов управления муниципальным предприятием.

В третьей главе «Формирование эффективного механизма и инструментов управления муниципальным предприятием» определены основные направления преобразований механизма и инструментов управления муниципальным предприятием. Разработан метод подбора оптимального сочетания планируемых тарифов, объема поставок услуг и структуры издержек на муниципальном предприятии. Сформирован алгоритм упрощенного подбора, близкого к оптимальному, сочетания заемного и собственного капитала на муниципальном предприятии.

В заключение диссертации сформулированы основные выводы, полученные в результате проведенных исследований.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Уточнено понятие «организационно-экономическое нововведение» как механизм преодоления противоречия между содержанием муниципального управления и формами его реализации, а также определение «механизма» и «инструментов управления» муниципальным предприятием.**

Предложенный подход позволяет определить характер необходимых для реформирования нововведений в связи с тем, что общие характеристики систем наполняют содержание управления муниципальным предприятием теми задачами (предполагаемыми эффектами, результатами) и функциями (используемыми способами достижения результатов), которые призвано решать муниципальное предприятие в любой социально-экономической системе. При этом особенные характеристики социально-экономических систем определяют форму реализации содержания муниципального управления (рис. 1).

Преодоление противоречия между содержанием управления муниципальным предприятием и формой его реализации, порожденного несоответствием экономической политики свойственным характеристикам системы, должно стать основным ориентиром при формировании муниципальной экономической политики.

В исследовании выделены закономерности функционирования муниципальных предприятий при реализации его содержания в конкретных формах. Соответствие этих форм, объективно обусловленных особенным характеристикам системы, позволяет муниципальным предприятиям выполнять их основные задачи и функции. Анализ форм на соответствие их особенным характеристикам системы, проведенный по определенным критериям, выявляет первоочередные направления преодоления противоречия между формой реализации содержания управления муниципальным предприятием и характером используемых организационно-

экономических нововведений. В качестве критериев использованы формы собственности, масштабы и виды деятельности, отраслевая направленность, организационно-правовые формы.

Особенностью современной реформы является заимствование - использование нововведений, положительно зарекомендовавших себя при реформировании экономик других стран.



Рис. 1. Схема общих и особенных характеристик системы и содержание управления муниципальным предприятием и формы его реализации.

Заимствование может стать эффективным инструментом реформирования национальной экономики только в том случае, когда выявлено подобие особенных характеристик социально-экономических систем, позволяющее прогнозировать последствия макроэкономических решений. Отсутствие подобия делает невозможным использование схем и рекомендаций, апробированных при реформировании иных социально-экономических систем. Создание условий для эффективного управления муниципальным предприятием в конкретных формах может состояться только с учетом национальных особенностей российской экономической системы.

*Механизм хозяйствования на предприятии* представляет собой совокупность принципов, форм, методов и инструментов управления экономическими процессами, при помощи которых оказывается воздействие на его хозяйственную деятельность для достижения стратегических целей развития с учетом социальных интересов.

*Инструментами управления* называются функции планирования, контроля, организации, осуществляемые субъектом управления с целью обеспечения выполнения принятого решения, характеризующие содержание управляющего воздействия и прокладывающие связи между целями управления и способами их достижения.

*Сущность данного понятия* состоит в том, что инструменты управления можно рассматривать как отдельные этапы, части, составляющие в целом процесс управления, каждый субъект управления выбирает и комбинирует инструменты управления, используя их в определенной последовательности.

## **2. Выделены особенности и дополнена классификация причин кризисного состояния муниципальных предприятий, обусловленные влиянием факторов внешней и внутренней среды трансформационной экономики,**

В качестве особенностей организации управления на муниципальном предприятии были определены: большая социальная ответственность при

принятии решений; управление фактически осуществляется муниципалитетом, оперативность принятия решений и инициатива у предприятия отсутствуют; существует постоянная неопределенность в вопросах финансирования и развития так как процедурой регулирования тарифов занимается муниципалитет, который в свою очередь также формирует бюджет, главный источник финансирования муниципального предприятия.

По результатам исследования проведена рейтинговая оценка работы предприятия КГМПП «Теплоэнерго» (табл. ], рис. 2) по показателям (коэффициентам): Ко — обеспеченность собственными средствами; Кл - ликвидность баланса; Ки - интенсивность оборота средств; Км - эффективность менеджмента; Кп - прибыльность собственного капитала и интегрального показателя рейтинговой оценки - R - согласно блок-схеме, изображенной на рис. 3.

Таблица 1

Рейтинговая оценка работы муниципального предприятия  
КГМПП «Теплоэнерго»

Показатель	Нормативное минимальное значение	Результат 1998 года	Результат 1999 года	Результат 2000 года	Результат 2001 года
Ко	0,1	- 0,13	- 0,26	- 0,43	- 0,73
К <sub>т.л.</sub>	2,0	+ 0,89	+ 0,66	+ 0,70	+ 0,84
Ки	2,5	+1,06	+ 0,89	+ 1,11	+ 1,10
К <sub>м</sub>	0,96 (при 25% ставке рефинансирования ЦБ РФ)	+ 0,03	- 0,16	+ 0,04	- 0,017
К <sub>п</sub>	0,2	+0,1	- 0,49	+ 0,24	- 0,09
R	1	-0,01	- 0,94	- 0,44	- 1,39

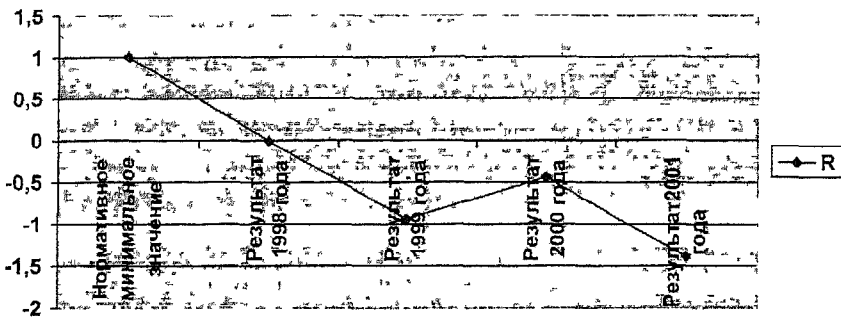


Рис 2. График изменения рейтинговой оценки работы предприятия по годам

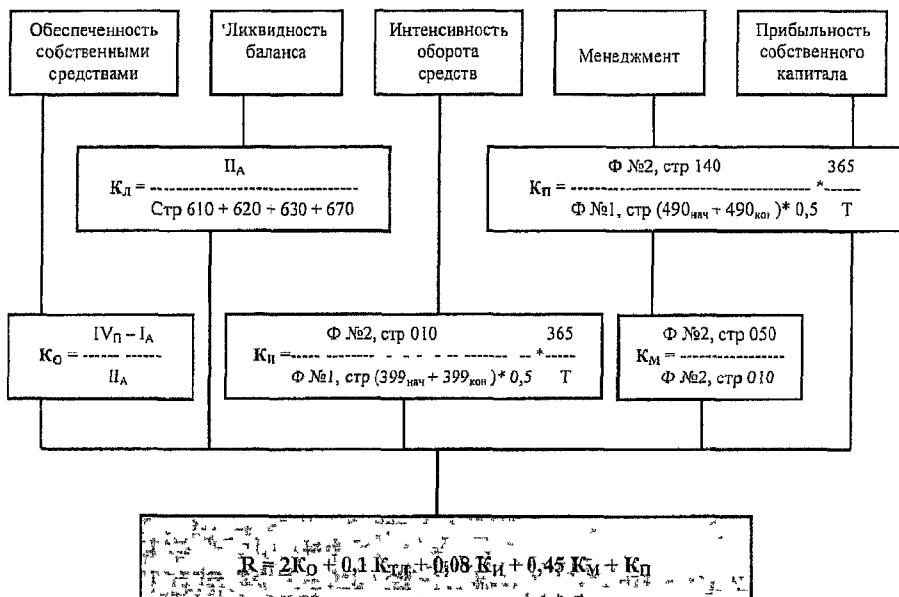


Рис 3 Блок-схема определения рейтинговой экспресс-оценки финансового состояния муниципального предприятия

## Анализ изменения тарифов по группам КГМПП «Теплоэнерго» (руб)

По группам	Тариф с 1.01.97	Тариф с 1.01.00	Тариф с 1.04.00	Тариф с 1.09.00	Себестоимость за 2000 г.	Себестоимость за 2001 г.
1	150	180	180	234	292	300
2	160	180	180	260	312	342
3	192	883/280	402	534	641	680
Ср.тариф	163	234	234	287	245	294

Анализ формирования и утверждения тарифов показал, что часто местные власти злоупотребляют своими полномочиями и, в связи с низкой обеспеченностью бюджета или по каким либо другим причинам, тарифы стараются вообще не пересматривать, что ведет муниципальные предприятия к банкротству, создавая часто повторяющиеся кризисные ситуации в теплоснабжении.

Фактически за период с 1997 по 2002г.г. изменение тарифов происходило только два раза (табл. 2) несмотря на то, что количество изменений цен на топливо по отдельным его видам в среднем происходило за этот же период от 8-14 раз. Изучение графика изменения рейтинговой оценки работы предприятия по годам (рис. 2) показывает, что улучшение рейтинга предприятия происходило в периоды пересмотра тарифов.

В целом в настоящее время происходит снижение бюджетных дотаций на содержание муниципальных предприятий, но не за счет перехода к экономически обоснованным тарифам для потребителей, а путем недофинансирования выпадающих доходов предприятий теплоснабжения и водоснабжения.

Одной из важнейших задач обновленной тарифной политики является переход к *экономически обоснованным тарифам*. С целью сдерживания роста тарифов необходимо внедрение приборов учета и потребления энергии, новых технологий энергосбережения, заинтересованности потребителей в

снижении потребления энергии через льготные и дифференцированные тарифы.

Практическая реализация ресурсосберегающей политики сдерживается рядом нерешенных задач: несовершенством нормативно - правовой базы; неразвитостью рынка услуг по инвестированию, установке и обслуживанию энергоосберегающей техники; отсутствием системы учета и контроля за потреблением энергии; низкой финансовой обеспеченностью; несовершенством используемых технологий и существующего технического оборудования в энергетической отрасли.

Выявленные причины указывают на: низкую эффективность управления из-за постоянных противоречий в механизме управления предприятием; низкое качество услуг из-за отсутствия инвестиционных средств на развитие предприятия; неэффективную тарифную политику, низкий уровень ресурсосбережения и некачественный финансовый учет и управление.

Модель управления экономикой муниципального предприятия имеет две подсистемы управления с одной целью и одним источником финансирования, поэтому необходимо совершенствование механизма управления, решения должны приниматься с учетом целей каждой подсистемы и их соподчиненности.

3. Разработана и апробирована методика анализа эффективности инструментов управления муниципальным предприятием, обеспечивающая мониторинг производственно-финансовой деятельности.

Проведенный в исследовании анализ экономики муниципальных предприятий свидетельствует о настоятельной необходимости осуществления и проведения глубоких преобразований через формирование механизма и инструментов управления муниципальным предприятием. Существующий механизм и инструменты управления на предприятии по основной своей сути приближен к административно-ведомственному, базирующемуся на приказах и распоряжениях. В основе его лежат



директивный план и фиксированные цены. Управление осуществляется муниципалитетом, оперативность в принятии решений и инициатива у непосредственных исполнителей отсутствуют (см. табл. 3),

Таблица 3

Анализ условий развития муниципального предприятия

Критерии	Централизованное управление	Рыночное управление
Методы управления	Организационно-распорядительные	Экономические
Формы собственности	Муниципальная	Акционерная
Цель управления	Выполнение плана	Повышение качества и объема услуг. Получение прибыли
Система управления	Закрытая	Открытая, динамичная система
Основной принцип управления	Демократического централизма	Конкуренции и оптимальности
Характер инструментов управления	Негибкие	Мобильные, рыночные
Мотивация	Денежные поощрения за выполнение плана	Рост рыночной стоимости предприятия
Правовые условия вмешательства государства	Неограниченны	Ограничены
Ценообразование	Утверждение цены (тарифа)	Рыночные цены
Связь с потребителем	Через план	Прямая основанная на контрактах заключенных с потребителем
Инвестиционная привлекательность	Инвестор не может участвовать и контролировать использование инвестиций	Инвестор через приобретение или эмиссию акций может контролировать использование своих инвестиций
Перспективы развития в рыночных условиях	Практически нет, т.к. собственных средств на инновационное развитие нет, а для инвесторов данное предприятие не привлекательно	Есть, т.к. в рыночных условиях предприятие имеет возможность инновационного развития за счет инвестиционных вливаний

Развитие муниципальных предприятий в современный период возможно лишь на основе формирования нового хозяйственного механизма, ориентированного на использование экономических рычагов и стимулов, а также на максимально полный учет интересов потребителей. Обоснованный подход к проведению преобразований в механизме управления муниципальным предприятием предполагает структурную перестройку хозяйственных отношений путем ее демонополизации, повышения эффективности управления, создания конкурентной среды, действенного ресурсосбережения.

*Концепция реформирования* основывается на структурной перестройке хозяйственных отношений в системе управления и внедрения нового механизма и инструментов управления, основанных на экономическом интересе производителей и потребителей, оптимальном сочетании объема производства и затрат, собственного и заемного капитала, гибко регулируемый государством и местными органами власти. Основными рычагами регулирования являются экономические, преимущественно косвенные и правовые.

Предлагается провести реструктуризацию капитала, создав пять предприятий по центрам ответственности: производство энергии, транспортировка, ремонт металлических конструкций, ремонт строительных конструкций и транспорт. При этом каждое предприятие имеет свой расчетный счет, свою структуру управления. На предприятиях качественно меняются функции управления: планирование и контроль, осуществляется переход от «котлового» метода учета затрат к учету затрат по каждому выпускаемому продукту с внедрением управленческого учета. Что делает возможным по каждому продукту ввести календарное планирование, бюджетирование с использованием современных инструменты управления муниципальным предприятием, позволяющих: осуществлять подбор оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг и структуры издержек на муниципальном предприятии; определять структуру заемного и

собственного капитала в инвестиционной составляющей, все это позволит повысить эффективность управления муниципальным предприятием за счет своевременности принятия решений, гибкости и адаптивности к происходящим изменениям.

Основу экономических отношений в данной системе должны составлять договорные обязательства, построенные на конкурентной основе.

Обоснованы организационные преобразования в механизме управления муниципальным предприятием, необходимость которых вызвана требованиями соответствия форм реализации содержания управления муниципальным предприятием общим характеристикам системы. Решение таких задач, как качественное удовлетворение общественных потребностей, эффективное использование имеющихся ресурсов возможно только при внедрении научно-организационных нововведений, что требует инвестиций. Приток инвестиций возможен при определенных условиях: наличие частной собственности, смены организационно-правовой формы управления с хозяйственного ведения на акционерное общество, прозрачность и управляемость.

Учитывая высокую социальную значимость и действующие факторы трансформационной экономики, необходим контроль за преобразованием муниципального предприятия и обеспечение его управляемости.

Модернизация традиционной функциональной организационной структуры предприятия путем усиление группирования работ вокруг результата основывается на формировании структуры управления по «продукту».

Создание холдинга в значительной степени повышает инвестиционную привлекательность муниципальных предприятий и позволяет включить в управление рыночные инструменты.

Организационная форма управления муниципальных предприятий, организованных в холдинг, представлена на рис.4.

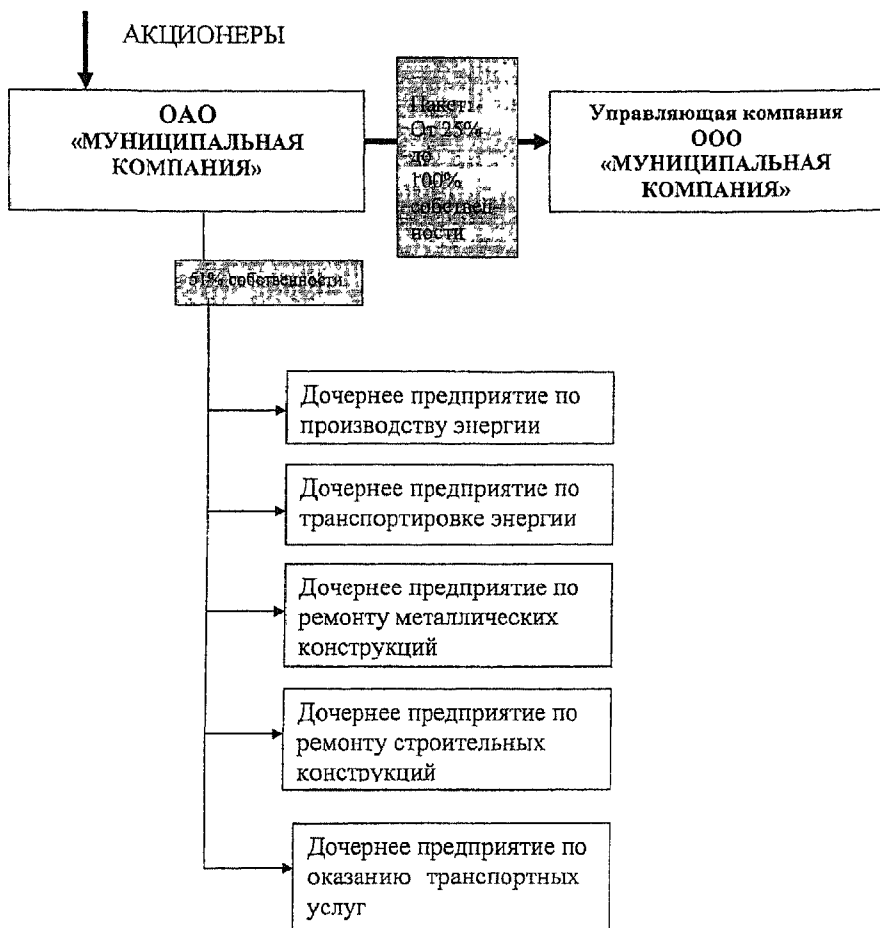


Рис. 4. Структура управления муниципальными предприятиями

**4. Сформирован алгоритм подбора оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг и структуры издержек на муниципальном предприятии.**

При разработке управленческих решений этап планирования чрезвычайно важный, сложный, а иногда и долгий, является не чем иным, как «заявлением намерений». В действительности на ход реализации решения

воздействует множество как внешних, так и внутренних дестабилизирующих факторов. Это приводит к изменению расчетных параметров (временных и стоимостных). В этих условиях одним из важных средств реализации поставленных целей является организация и контроль за ходом реализации решения, т. е. контроль за исполнением календарных планов и расходованием ресурсов. Контроль осуществляется по трем аспектам реализации: времени, стоимости и качеству.

*Регулирование хода реализации решения.* Процесс регулирования состоит в циклическом повторении с принятой периодичностью (сутки, неделя, декада, месяц) следующих процедур: сбор и подготовка оперативной информации о ходе работ, предполагаемых изменениях исходных характеристик работ, подлежащих выполнению, и представление в проектную команду; обновление (актуализация) моделей и подготовка данных для их расчета (пересчета); расчет (пересчет) сетевых моделей и актуализация календарных планов; анализ фактического состояния комплекса услуг и подготовка решений по их выпуску и структуры издержек на муниципальном предприятии для дальнейшей реализации; разработка оперативных календарных планов (квартальных, месячных, недельно-суточных и др.) и доведение их до ответственных исполнителей и руководителей соответствующих уровней.

Автором предлагается алгоритм контроля и корректировки оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг и структуры текущих издержек по муниципальному предприятию.

Разработанный алгоритм представлен на рис. 5 и сводится к итеративно взаимосвязанным действиям в нахождении оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг, а также величины постоянных текущих операционных издержек в связи с осуществлением указанных услуг.

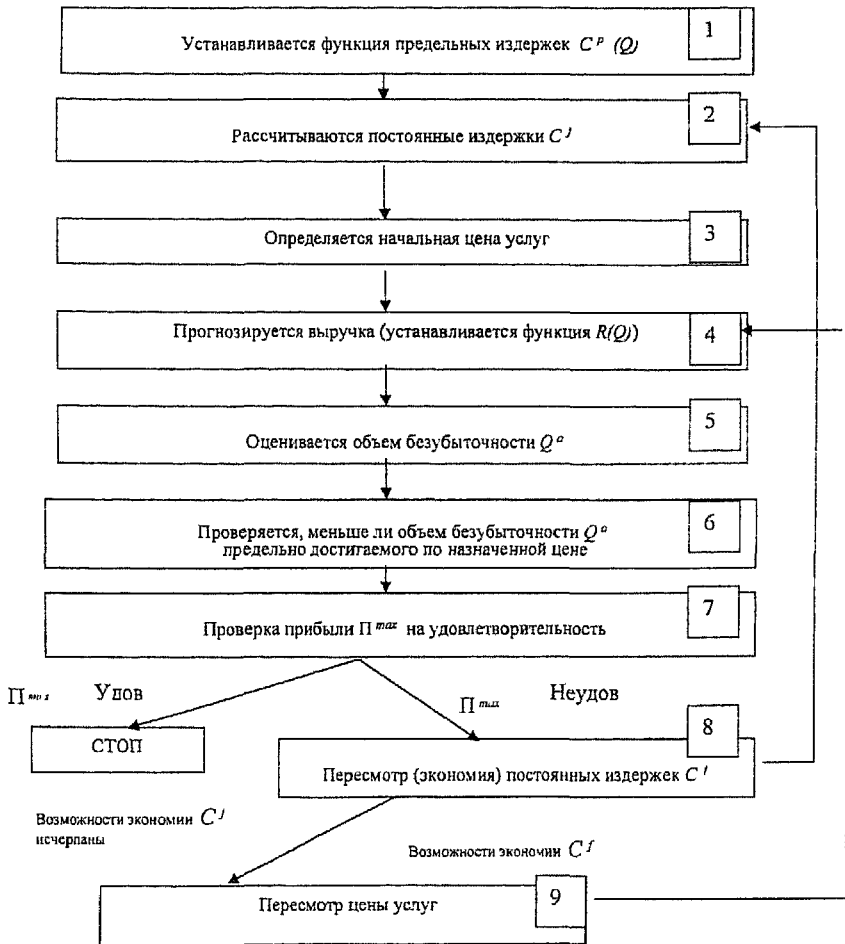


Рис. 5. Алгоритм подбора оптимального сочетания планируемых тарифов, объема выпуска и структуры издержек на муниципальном предприятии.

5. Разработан алгоритм определения структуры заемного и собственного капитала в инвестиционной составляющей на муниципальном предприятии.

Структура капитала предприятия, если ее рассматривать с точки зрения владения и распоряжения, делится на заемный и собственный капитал. Структура капитала есть соотношение собственных и заемных финансовых

средств, используемых предприятием в процессе своей хозяйственной деятельности.

Успешное использование кредиторской задолженности увеличивает доходы муниципального предприятия. Преимущество финансового рычага в том, что капитал, взятый в долг под фиксированный процент, можно использовать для инвестиций, приносящих прибыль, более высокую, чем уплаченный процент.

В настоящее время сложилась парадоксальная ситуация в российской экономике, муниципальные предприятия испытывают острую нехватку инвестиций. Возможности пополнения капитала (после проведения организационных изменений в части акционирования муниципального предприятия) как через эмиссию акций и, соответственно, привлечения к управлению новых собственников, так и через получение долгосрочных кредитных ресурсов, не используются так как нет инструментов их оценки с точки зрения эффективности принятия решения. Собственники предприятия пытаются чисто на интуитивном уровне принимать социально значимые решения о выборе способов инвестирования, тем более, когда попутно решается вопрос о возможности отчуждения части собственного капитала (а может далее и контрольного пакета акций) и передаче его в собственность инвесторам.

Формирование финансового планирования на предприятии с учетом механизмов финансовой стабилизации осуществляется через чистый денежный поток, финансовый и операционный леведредж и имеет следующую последовательность: проводится анализ; выявляются причины неплатежеспособности и разрабатываются мероприятия по их устранению; производится расчет необходимых для внедрения мероприятий денежных средств и составление планов выхода предприятия из финансового кризиса, обеспечивается финансовая стабилизация на базе сбалансированности плановых индикаторов; рассчитываются условия инвестирования, используя

алгоритм определения структуры заемного и собственного капитала в инвестиционной составляющей на муниципальном предприятии.

Оптимизация структуры капитала по критерию максимальной финансовой рентабельности собственного капитала определяется путем многовариантных расчетов с использованием механизма финансового левериджа, позволяющие определить оптимальную структуру капитала через максимальную финансовую рентабельность собственного капитала.

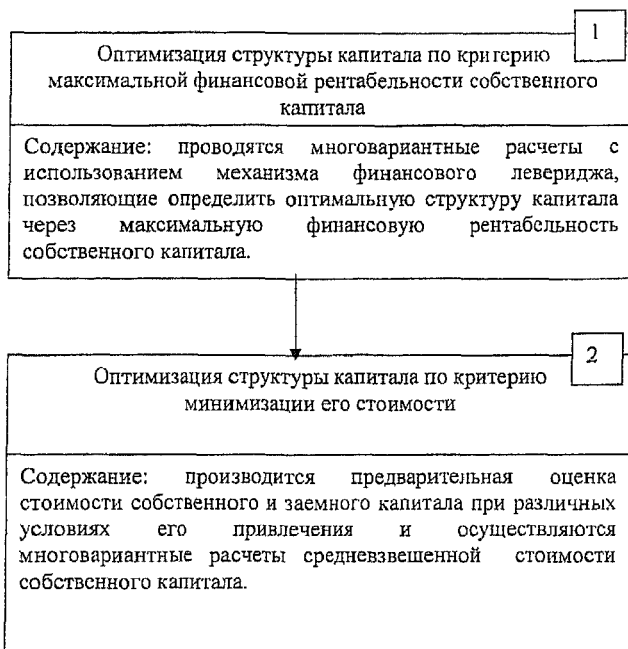


Рис.6. Алгоритм определения: структуры заемного и собственного капитала в инвестиционной составляющей на муниципальном предприятии.

Оптимизация структуры капитала по критерию минимизации его стоимости определяется через предварительную оценку стоимости собственного и



заемного капитала при различных условиях его привлечения и осуществляются многовариантные расчеты средневзвешенной стоимости собственного капитала.

Алгоритм определения структуры заемного и собственного капитала в инвестиционной составляющей на муниципальном предприятии изображен на рис. 6.

Исследования, проведенные в данной диссертационной работе, позволили отметить не только специфичность формирования эффективного механизма и инструментов управления муниципальным предприятием, но и сформулировать их конкретные отличительные признаки. Важным теоретическим результатом данного исследования является выявление новых тенденций в теории и практике управления муниципальным предприятием, что позволило автору по-новому подойти к проблеме разработки комплексного подхода к проведению необходимых преобразований в механизме и инструментах управления муниципальным предприятием.

**Автор считает,** что наиболее существенными практическими результатами исследования являются:

1. Определение основных направлений развития тарифной политики, программы ресурсосбережения и финансирования муниципального предприятия с учетом соподчиненности механизмов управления муниципального уровня и предприятия;
2. Формирование концептуального подхода и эволюционной стратегии организационных преобразований в механизме управления муниципальным предприятием с учетом интересов обеих сторон.
3. Разработан алгоритм подбора оптимального сочетания планируемых тарифов, объема услуг и структуры издержек на муниципальном предприятии.
4. Сформирован алгоритм определения структуры заемного и собственного капитала на муниципальном предприятии.

5. Практическая реализация мер по совершенствованию механизма и его элементов в Кунгурском ГМПП «Тенлоэнерго», а также использование некоторых подходов к совершенствованию механизма на предприятиях «Водоканал» и «Облкоммунтепло».

Основные положения проведенного исследования содержатся в следующих публикациях:

1. Пыткин А.Н., Малышев Ю.А., Мильман Л.М. Теоретико-методологические основы исследования механизма и инструментов управления муниципальным предприятием. Пермь.: НИИУМС. 2001. 4,75 п.л. (личный вклад 2,7 п.л.).
2. Малышев Ю.А., Мильман Л.М., Фархутдинова О.В. Теоретические и правовые аспекты формирования инновационной стратегии предприятия. Пермь.: НИИУМС. 2002.4,0 п.л. (личный вклад 2,0 п.л.).
3. Малышев Ю.А., Мильман Л.М., Логунов В.В. Организационно-методологические аспекты формирования инновационной стратегии предприятия. Пермь.: НИИУМС. 2002. 3,69 п.л. (личный вклад 1,2 п.л.).
4. Мильман Л.М. Организационно-экономический механизм управления корпорацией. Пермь.: НИИУМС. 2002. 0,4 п.л.
5. Малышев Ю.А., Мильман Л.М., Пархоменко А.В. Противоречия и особенности механизма управления муниципальным предприятием. Пермь.: НИИУМС. 2003. 4,5 п.л. (личный вклад 2,5 п.л.).
6. Малышев Ю.А., Мильман Л.М., Третьяков Е.В. Эффективный механизм и инструменты управления муниципальным предприятием в трансформационной экономике. Пермь.: НИИУМС. 2002. 6,1 п.л. (личный вклад 4,1 п.л.).

---

Подписано в печать 25.02.2003 г.                      Формат бумаги 60x84 1/16  
Уел. п. л. 1,62    Тираж 100    Заказ 255

---

Отдел оперативной печати ГосНИИУМС, г. Пермь, ул. Ленина 66