

УДК 330.101

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Фомина
Валентина
Павловна** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
«Государственное и муниципальное управление»,
Московский государственный машиностроительный университет
(МАМИ) (107023, Россия, г. Москва, ул. Б.Семёновская, 38).
E-mail: fomina.vp@yandex.ru

Аннотация

В настоящей статье определены стратегические направления развития муниципальных предприятий, выявлены основные задачи повышения эффективности их деятельности. Обоснованы научные положения по повышению конкурентоспособности продукции, инновационного уровня, создания дополнительных рабочих мест, роста прибыли и валового внутреннего продукта страны.

Ключевые слова: стратегия, анализ, муниципальные предприятия, конкурентоспособность продукции, направления развития, инновационный уровень, рост прибыли.

Осуществление сравнительного анализа деятельности муниципальных предприятий неотъемлемо связано с разработкой обоснованной стратегии развития предприятий, соизмерением темпов роста производства продукции, масштабов реструктуризации экономики, уровнем использования производственных мощностей, преобразованием производственной и управленческой сфер, внедрением инноваций и обеспечением сотрудников материальными благами, показателями качества продукции и конкурентоспособностью товаров, реализуемых на рынке.

Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящиеся под воздействием неконтролируемых внешних факторов [1].

Стратегия развития организации во многом определяется внедрением инновационных стратегий, обновлением производственных, управленческих и других процессов, повышением конкурентоспособности и качества продукции, объективным учетом финансовых ресурсов и внедрением контроллинга, реструктуризацией и диверсификацией производства.

Разработка стратегии — это творческий процесс, основанный на философии и интуиции руководителей, таланте предвидеть грядущие изменения, вести предприятие к намеченной цели [2]. Особенность создания инновационных стратегий функционирования и развития предприятий вызывает необходимость инновационного преобразования, определяется несоответствием объемов производства и масштабов потребления выпускаемой продукции [3].

Реструктуризация и диверсификация экономики представляются важнейшими факторами формирования стратегии развития организации и создания благоприятной социально-экономической деятельности, которая признается во всем мире базовой категорией для развития общества. Реструктуризация с успехом может осуществляться на предприятиях, находящихся на различных стадиях своего экономического развития. Особого внимания заслуживают предприятия в состоянии кризиса, по отношению к которым применяются процедуры банкротства [4].

По своей сути диверсификация организаций – это создание новых цехов и участков, характерных для предприятий других отраслей промышленности. Расширение производства – это введение новых производственных мощностей для производства большего объема уже выпускаемой или новой продукции [5].

Обновляемость производственных, управленческих, организационных процессов является основой роста конкурентоспособности и стабильности развития экономики, наращивания темпов роста и повышения финансовой устойчивости организаций [6].

Вся совокупность направлений создания стратегии развития концентрируется в преобразовании организаций на основе трансформации. Трансформация – это совокупность принципов, целей, критериев, методов и мероприятий по комплексному изменению системы управления, структуры производства, разработке и внедрению отечественных высокопроизводительных технологических процессов [7].

Для выявления перспектив развития муниципальных организаций необходимо разработать методику и осуществить сравнительный анализ деятельности, который включает: выбор предприятий-представителей пищевой промышленности региона; встреча с руководством предприятий с целью разрешения на получение необходимой информации [8]; проведение рабочего совещания и ознакомление специалистов с целью выполнения данного исследования; изучение деятельности выбранных предприятий-представителей; сбор показателей, предоставленных специалистами предприятий; исключение ненужной информации; систематизация информации с целью создания системы идентичных данных для сравнения и выявления тенденций функционирования; анализ информации по каждому предприятию выборки; выявление тенденций функционирования на основе определения индексов динамики, характерных для каждой организации; ранжирование частных показателей деятельности от максимального значения к минимальному и определение рейтинга предприятий; разработка метода определения суммарного значения эффективности каждого объекта исследования; расчет индивидуального суммарного уровня эффективности предприятий; распределение показателей эффективности от максимальной к минимальной; выбор лидера – представителя с наилучшими показателями эффективности; сопоставление показателей эффективности предприятий со значением лидера; формулирование общих выводов о возможных направлениях развития предприятий.

Как видно из систематизированных данных по первому муниципальному предприятию – мясокомбинату, стоимость реализованной продукции с учетом инфляции за 10 лет вместо 65 составила 118 млн руб., то есть возросла более чем в 1,8 раза. Однако по сравнению с предшествующим годом стоимостное значение объема реализации снизилось на 12 млн руб., что вызвано падением объема сбыта продукции и усиливающимися процессами конкурентной борьбы за рынки продаж. В то же время себестоимость продукции по отношению к исходному периоду увеличилась почти в 2 раза. Наибольшее значение себестоимости (140 млн руб.) характерно для 2005 г., когда комбинат изменил структуру продукции в сторону роста объемов дорогих видов изделий. В сопоставлении с прошлым годом себестоимость продукции снизилась на 14 млн. руб. или на 10,7% [9].

Положительным фактором является рост численности промышленно-производственного персонала (на 27,5%), в том числе рабочих более чем на 28%, служащих – на 24%. В наибольшей мере возросла численность аппарата управления – на 54,5%. Данное обстоятельство вызвано ростом числа специалистов-маркетологов, занимающихся расширением рынка продаж. Увеличилась численность специалистов, осуществляющих составление отчетной документации, которая из года в год усложняется в связи с повышением и появлением новых требований. Кроме того, контроль качества продукции, выполнение общественных поручений со стороны местной администрации также приводят к росту численности персонала.

Анализ показывает, что фонд оплаты труда увеличился в 5 раз, в результате чего среднемесячная заработная плата достигла 13 600 руб., что превышает уровень 2000 г. в 3,9 раза. Таким образом, индекс опережения среднемесячной заработной платы по отношению к показателю стоимости реализованной продукции составляет 208,5% (390,0–181,5). Негативным моментом в развитии деятельности муниципального комбината является старение

основных производственных фондов и их списание из-за отсутствия возможности эффективно использовать производственную мощность. Так, стоимость основного капитала уменьшилась в отчетном году на 33,4% и вместо 16 снизилась до 10 млн. руб. В соответствии с отрицательной тенденцией сократилась и величина фондовооруженности труда. Если в 2000 г. на одного работника промышленно-производственного персонала приходилось 133,3 тыс. руб. основных производственных фондов, то в 2010 г. – всего 65,4 тыс. руб., то есть более чем в 2 раза меньше [9].

Стоимость оборотных средств проанализированного муниципального мясоперерабатывающего комбината характеризовалась значительной нестабильностью, в 2005 году ее величина была выше в 2 раза по сравнению с другими периодами. Прибыль от реализации продукции за рассматриваемый период снизилась на 83,4%, а часть прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия, – на 77%. В то же время доля чистой прибыли предприятия увеличилась с 50 до 70%, что обусловлено рядом мер по государственному регулированию экономики [7].

Анализ основных показателей деятельности второго муниципального молокоперерабатывающего комбината свидетельствует также о понижающейся тенденции эффективности. Стоимость реализованной продукции возросла в 2,8 раза, однако в 2010 г. ее величина на 19% была ниже уровня 2009 г. Себестоимость продукции изменялась по аналогии со стоимостью реализованной продукции и превышала ее на 7,8%. Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала увеличилась более чем в 2 раза, при этом число рабочих возросло в 2,1 раза, служащих – почти в 1,6 раза и менеджеров – на 41,7%. Фонд оплаты труда также значительно увеличился – в 6,9 раза, в то же время среднемесячная заработная плата увеличилась за 10 лет только в 3,4 раза. К сожалению, не удалось выделить заработную плату ведущих менеджеров и руководителей комбината, с учетом этого размер среднемесячной заработной платы оказался бы значительно ниже. Стоимость активной части основных производственных фондов возросла на 86,7%, однако фондовооруженность труда снизилась более чем на 8%, а фондоотдача составляла 0,2 руб. [9].

Прибыль от реализации также характеризовалась крайней нестабильностью: в 2009 г. ее уровень достигал 17 %, тогда как в 2007 г. – всего 2, в 2010 г. – 5 %. Доля чистой прибыли колебалась от 33,3 до 52%, за исключением 2007 г., когда удельный вес прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, составлял всего 5%. Предприятие характеризуется низкой рентабельностью продукции, которая снизилась с 5,3% в базисном году до 3,1% в отчетном.

Анализ основных показателей деятельности третьего муниципального предприятия – хлебокомбината свидетельствует о тенденции снижения стоимости реализованной продукции при измерении цепным методом, то есть отношением значения следующего года к предыдущему. В 2010 г. стоимость реализованной продукции по сравнению с 2009 г. сократилась более чем на 10%. В динамике, при соотношении величины 2010 г. к уровню 2000 г. наблюдается положительная тенденция и прирост на 59 %, или в 2,2 раза. Себестоимость продукции увеличилась за 10 лет в 2,4 раза, в 2010 г. в соответствии со спадом объема реализации снизилась и себестоимость на 17 % по сравнению с 2009 г.

Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала возросла на 53 чел., или на 51,5%. Численность рабочих, несмотря на снижение стоимости реализованной продукции, возросла на 63,8%, число менеджеров увеличилось всего на 8,3%. Среднемесячная заработная плата за 10-летний период возросла в 2,7 раза и составила всего 11 тыс. руб. в месяц. Стоимость основных производственных фондов осталась на том же уровне, хотя в 2005 г. и 2009 г. снизилась до 9, в 2007 г. – до 7. Фондоотдача изменялась аналогичным образом и составила всего 0,6 руб., а фондовооруженность характеризовалась также отрицательной тенденцией: ее величина снизилась с 97,1 до 64,1 тыс. руб. на одного работ-

ника промышленно-производственного персонала. Прибыль от реализации в 2010 г. возросла до 5 %, то есть по сравнению с исходным годом увеличилась в 2,5 раза [9].

Четвертое предприятие предоставило для исследования более полную информацию, состав которой расширен за счет натуральных показателей об объемах производства безалкогольных напитков. Из приведенных данных можно сделать вывод, что до 2007 г. предприятие развивалось успешно, а затем тенденция приняла направление к снижению, кроме показателя производственной мощности. В 2007 г. наибольший прирост наблюдался по объему производства, стоимости реализованной продукции, фонду оплаты труда и среднемесячной заработной плате, фондовооруженности, прибыли от реализации. Производственная мощность в 2009 г. увеличилась до 13 270 тыс. декалитров, что по сравнению с 2000 г. превысило ее величину в 34 раза. А в 2010 г. величина производственной мощности снизилась на 700 тыс. декалитров, или на 5,3%. В то же время объем производства продукции в 2007 г. характеризовался максимальным значением – 7294 тыс. декалитров, что в 24,3 раза больше, чем в 2000 г. Однако в 2010 г. ее величина снизилась до 2854 тыс. декалитров. Соотношение объемов производства продукции в исходном и последнем периоде, охваченном исследованием, составило 14,8 раза, сока – 20 раз, безалкогольных напитков – 11,7 раза, а слабоалкогольных – 2,1 раза. В результате такой нестабильности коэффициент использования производственной мощности составлял в 2000 г. 0,8%, а в последующие 5 лет снижался на 0,1% и к 2010 г. составил 0,4%. Стоимость реализованной продукции в 2010 г. по отношению к 2000 г. возросла на 77,2% в основном за счет продажи соков и слабоалкогольных напитков – на 38,8%. Индекс роста численности промышленно-производственного персонала в 2010 г. составил 160% по сравнению с базисным годом, в том числе рабочих – 157%, служащих – 189,3% и аппарата управления – 140%.

Фонд оплаты труда за это время возрос в 3,1 раза и значение показателя с учетом инфляции имело положительную динамику, в сопоставимых ценах эта величина была бы несколько ниже. Уровень фондовооруженности снизился на 5% по сравнению с 2000 г. в основном за счет роста персонала. Положительный индекс темпов роста характерен для стоимости основных производственных фондов, который составил 152% и стоимости оборотных средств, объем которых увеличился в 7,3 раза. Прибыль от реализации продукции в 2010 г. составила 50% от значения 2000г., хотя в 2005 г. и в 2007 г. превышала ее почти в 2 раза. Доля чистой прибыли снизилась с 30,6 до 12,9% в 2010 г., а рентабельность сократилась более чем в 3,6 раза, или на 8,2% [9].

В процессе исследования выявлен комплекс различных причин низкой эффективности комбината, а именно: рост себестоимости продукции, вызванный повышением стоимости топливно-энергетических и других ресурсов; сокращение рынка сбыта; определенный монополизм крупнейших производителей мяса и мясной продукции; значительный износ оборудования; отсутствие финансовых средств для обновления фондов, недостаточность квалификационного уровня специалистов для выбора стратегии развития, учитывающей специфику работы комбината и др.

На основе непосредственного исследования четырех муниципальных предприятий выявлены следующие направления развития, реализация которых основана на ликвидации причин и разработке мероприятий по наращиванию производственного потенциала:

значительный уровень инфляции, не позволяющий наращивать объем производства и обновлять основные производственные фонды;

спад потребительского спроса; ухудшение качества продукции; нерациональное расходование финансовых и других видов ресурсов на всех уровнях экономики;

низкий уровень квалификации менеджеров; низкий уровень ответственности руководителей и собственников предприятий и невыполнение взятых обязательств в процессе приватизации предприятий по развитию научно-технического и других процессов;

слабое освоение руководителями современных методов рыночной экономики, в частности механизмов достижения совершенной конкуренции.

Стратегия развития муниципальных организаций должна базироваться на эффективном использовании активов, осуществлять выпуск продукции, отвечающей по показателям качества зарубежным аналогам развитых стран, предстоит разработать и внедрить политику инновационного роста производства на основе внедрения отечественных образцов техники и технологии, создать дополнительные рабочие места, разработать систему повышения квалификационного уровня специалистов и рядового персонала, повысить ответственность менеджеров за выполнение порученных функций, увеличить заработную плату рядового персонала, улучшить условия труда и экологическую обстановку, обеспечить рост прибыли и валового внутреннего продукта страны.

Важнейшей компетенцией управления необходимо признать объективный контроль за использованием материальных благ и ресурсов, который обязывает руководителей всех организаций объективно учитывать используемые виды ресурсов (материально-технические, топливно-энергетические, трудовые, финансовые) и обеспечивать прозрачность их движения на макро-, мезо-, микроуровне экономики [10].

Говоря о сущности экономического развития предприятий и наращивании их потенциала, следует ориентироваться на степень научной обоснованности методологических подходов к динамичному преобразованию и правильности управленческих решений, принимаемых институциональными структурами различных горизонтов власти – федеральной, региональной и местной [11–12].

Таким образом, в современных условиях необходимо укреплять уровень муниципальных организаций, чтобы правительство страны имело реальную возможность вовремя устранять недостатки в части распределения национального достояния путем регулирования и реформирования налогового законодательства, влиять на повышение уровня жизни населения.

Литература

1. *Минаева Е.В.* Современные стратегии управления организацией в соответствии с требованиями рыночной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1. Ч. 3. – С. 427 – 430.
2. *Чижик А.С., Маргулис Е.И., Ларин А.Н.* Формирование стратегии предприятий по выпуску продовольствия // Пиво и напитки. 2005. № 6. – С. 12 – 15.
3. *Минаева Е.В.* Инновационное формирование корпоративной бизнес-стратегий организации // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. № 14. – С. 208 – 213.
4. *Юткина О.В., Рябова Н.В.* Особенности проведения реструктуризационных мероприятий в организациях // Экономика, социология и право. 2014. № 3. – С. 100 – 103.
5. *Проскурина З.Б.* Диверсификация как один из элементов экономического роста // Экономика и предпринимательство. 2014. № 6 (47). – С. 614 – 618.
6. *Рябова Т.Ф.* Моделирование макроэкономического развития экономики // Микроэкономика. 2011. № 6. – С. 151 – 158.
7. *Павлюкова А.В.* Теоретические аспекты управления трансформацией региональной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 9. – С. 386 – 391.
8. *Игнатова Т.В.* Теория управления ресурсами многоотраслевого местного хозяйства: межмуниципальное сотрудничество и кооперирование // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. № 3 (46). – С. 18 – 25.
9. Российский статистический ежегодник. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2013. – 717 с.

10. Рябова Н.В. Влияние контроллинга на финансовую эффективность организаций // Микроэкономика. 2009. № 5. – С. 141 – 147.
11. Игнатова Т.В., Киященко Т.А., Аширова М.Н. Совершенствование показателей оценки эффективности деятельности местных органов власти // Научное обозрение. 2014. № 8. – С. 416–423.
12. Рябова Т.Ф., Ободянский В.А. Система выявленных противоречий в экономике предприятий // Микроэкономика. 2010. № 4. – С. 31 – 36.

Fomina Valentina Pavlovna, doctor of economic sciences, professor, head of Department "State and municipal management ", Moscow state university of mechanical engineering (MAMI) (38, B. Semyonovskaya St., Moscow, 107023, Russian Federation). E-mail: fomina.vp@yandex.ru.

FEATURES OF DEVELOPMENT OF STRATEGY OF THE MUNICIPAL ENTERPRISES

Abstract

Defined strategic directions of development of municipal enterprises. The main task of increasing effective St of organizations. Supported by scientific position is to improve the competitiveness of products, innovation and create more jobs, revenue growth and gross domestic product of the country.

Keywords: *strategy, analysis, municipal enterprises, the competitiveness of products, trends, innovative level, growth in profits.*

References

1. Minaeva E.V. Sovremennye strategii upravlenija organizacij v sootvetstvii s trebovanijami rynochnoj jekonomiki // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2014. № 1. Ch. 3. – S. 427 – 430.
2. Chizhik A.S., Margulis E.I., Larin A.N. Formirovanie strategii predpriyatij po vypusku prodovol'stvija // Pivo i napitki. 2005. № 6. – S. 12 – 15.
3. Minaeva E.V. Innovacionnoe formirovanie korporativnoj biznes-strategij organizacii // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). 2013. № 14. – S. 208 – 213.
4. Jutkina O.V., Rjabova N.V. Osobennosti provedenija restrukturacionnyh meroprijatij v organizacijah // Jekonomika, sociologija i pravo. 2014. № 3. – S. 100 – 103.
5. Proskurina Z.B. Diversifikacija kak odin iz jelementov jekonomicheskogo rosta // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2014. № 6 (47). – S. 614 – 618.
6. Rjabova T.F. Modelirovanie makrojekonomicheskogo razvitija jekonomiki // Mikrojekonomika. 2011. № 6. – S. 151 – 158.
7. Pavljukova A.V. Teoreticheskie aspekty upravlenija transformaciej regional'noj jekonomiki // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2014. № 9. – S. 386 – 391.
8. Ignatova T.V. Teorija upravlenija resursami mnogootraslevogo mestnogo hozjajstva: mezhmunicipal'noe sotrudnichestvo i kooperirovanie // Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. 2014. № 3 (46). – S. 18 – 25.
9. Rossijskij statisticheskij ezhegodnik. – M.: Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki, 2013. – 717 s.
10. Rjabova N.V. Vlijanie kontrollinga na finansovuju jeffektivnost' organizacij // Mikrojekonomika. 2009. № 5. – S. 141 – 147.
11. Ignatova T.V., Kijashhenko T.A., Ashirova M.N. Sovershenstvovanie pokazatelej ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti mestnyh organov vlasti // Nauchnoe obozrenie. 2014. № 8. – S. 416–423.
12. Rjabova T.F., Obodjanskij V.A. Sistema vyjavlennyh protivorechij v jekonomike predpri-jatij // Mikrojekonomika. 2010. № 4. – S. 31 – 36.