

РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ ПО
ВЫХОДУ ИЗ КРИЗИСА МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В РАМКАХ ОТРАСЛЕВЫХ
ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ

Как и в большинстве постсоциалистических стран, переходный период в Армении характеризуется значительным спадом производства, ростом безработицы, снижением жизненного уровня населения. Функционирование и развитие отраслей социально-бытовой сферы сталкивается в настоящее время с глубокими и трудноразрешимыми проблемами. К числу наиболее острых из них относятся жилищная, транспортная, экологическая, недостаточный уровень жилищно-коммунального обслуживания, низкий уровень благоустройства территории и другие.

Отсутствие государственного бюджетного финансирования и острый дефицит собственных бюджетных средств, в связи со скудностью местных бюджетов существенно затрудняет решение этих проблем. Действующий механизм управления муниципальными предприятиями крайне не эффективен. Его основными чертами являются чрезмерный монополизм и централизм, отсутствие стимулов для повышения качества работы, недостаточный учет интересов потребителей, слабая связь затрат труда с результатами деятельности.

В высокой степени износ основных фондов и отсутствие капитальных вложений в их приобретение является в настоящее время в Армении очень серьезным, но не очень большим вопросом для руководителей муниципальных предприятий. То есть, с одной стороны, необходимо отметить эту проблему как насущную для предприятия, а с другой стороны, надо учитывать, что у предприятия просто нет денег на эти цели. Вполне понятно, что при отсутствии прибыли у предприятия говорить об инвестициях

сложно, однако существует еще такой источник финансирования, как амортизация.

С экономической точки зрения эта проблема формулируется как нецелевое использование источника, а именно: направление амортизационных отчислений на пополнение оборотных средств, чаще всего на покрытие убытков. Ведь амортизация - это живой денежный поток, включенный, благодаря начислению на себестоимость, в цену реализованной продукции и полученный предприятием в составе выручки от реализации.

Размер живого денежного потока в общей сумме начисленной амортизации предприятия может быть определен расчетным путем. Если выручка предприятия по поступлению денежных средств, то живой денежный поток начисленной суммы амортизации может быть определен по коэффициенту реализации в отгрузке. При этом выручка от реализации должна быть увеличена на сумму неденежных поступлений.

Если выручка предприятия определяется по отгрузке, то живой денежный поток начисленной суммы амортизации может быть определен в соответствии с долей в отгрузке поступивших за товары и услуги денежных средств.

Исходная информация для расчета содержится в финансовой отчетности предприятия в форме 2 «Отчет о финансовых результатах» и в форме 4 «Отчет о движении денежных средств». Поэтому предприятия имеют реальные источники финансирования капитальных вложений и должны направлять деньги на возобновление основных фондов как минимум в размере живого денежного потока, полученного от амортизации. Проблема существует скорее не с точки зрения экономики, а с точки зрения сложившегося менталитета и устоявшейся практики.

Что касается вопроса оставлять данный источник предприятиям для самостоятельного обновления основных фондов или изымать частично или полностью в какой-то централизованный фонд города (или по какой-то другой схеме для финансирования

приоритетных направлений развития), может быть решен только после расчета реального годового денежного потока от амортизации для предприятий, отраслей и по городу в целом, а также в формировании (не менее чем на пять лет) программы инвестиций для отраслей и предприятий за счет всех имеющихся источников финансирования.

Эти задачи по переходу к системе можно сформулировать следующим образом:

- перевод задачи обновления фондов в разряд приоритетных для руководителей муниципальных предприятий, пересмотр системы премирования руководителей и включение в нее в качестве оценочного показателя выполнение плана инвестиций;
- формирование муниципальным предприятием проектов инвестиционных программ на срок до пяти лет с обновлением источника финансирования и выделением жизненно необходимых и высоко рентабельных проектов;
- формирование, на базе проектов инвестиционных программ предприятий развития города, единой технической политики, проекта городской программы инвестиций для отраслей и предприятий;
- расчет возможного реального годового денежного потока от амортизации для предприятий, отраслей, города в целом;
- проработка возможностей финансирования за счет прочих источников, принятие решения о размере суммы амортизационных отчислений предприятий, направляемых на централизованные капитальные вложения;
- отбор (с участием руководителей муниципальных предприятий) приоритетных проектов на сумму возможного финансирования, и утверждение городской программы инвестиций для отраслей и предприятий;
- утверждение предприятием планов инвестиций, и создание механизма контроля над их реализацией;

- организация регулярной работы по актуальности городской программы инвестиций и контроля над ее исполнением.

Следует отметить, что все это касается тех предприятий, чье имущество осталось в хозяйственном ведении, не попало под схему защиты имущества, то есть не было передано им в безвозмездное пользование.

Вторым важным направлением повышения эффективности деятельности муниципальных предприятий является разработка программ, направленных на обеспечение финансовой устойчивости предприятия.

В данном вопросе следует сформулировать такие цели, как наличие на уровне предприятия систем управления финансами, обеспечивающими совмещение развития предприятия и наличие достаточного уровня его платежеспособности; постановка и решение в управляемом режиме конкретных целевых задач по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Наличие на уровне города, системы конкретных контрольных показателей эффективности финансовой устойчивости муниципальных предприятий с учетом отраслевых особенностей. Возможно также наличие на уровне города централизованного механизма, включающего контроль над обоснованностью планирования предприятиями указанных показателей, контроль отклонений (план-фактный контроль) и принятие по отклонениям управленческих решений, контроль над реализацией этих решений, система мотивации руководителей предприятий по решению задач управления эффективностью финансовой деятельностью и обеспечению финансовой устойчивости.

Отдельной и очень серьезной проблемой является вопрос о квалификации управленческих команд. Следует отметить, что этот блок объединяет приведенные выше причины неэффективной деятельности муниципальных предприятий, а именно: слабую постановку управленческой финансово-экономической работы; отсутствие на предприятиях системы мониторинга собственной

деятельности; отсутствие у руководящих кадров и управленцев предприятий, квалификации и навыков работы в условиях рыночной экономики.

Подобные проблемы объединяются в один блок, поскольку все они являются следствием уровня квалификации управленческих команд муниципальных предприятий и организации их работы.

На сегодня квалификация управленческих команд большинства муниципальных предприятий г. Еревана - это серьезная причина их кризисного состояния. Ее вклад в текущее финансовое состояние не менее весом, чем расчет тарифов для населения на уровне ниже себестоимости.

Большинство обследованных предприятий не имели и не имеют:

- перечня ключевых показателей для оперативного контроля (например, еженедельного) либо по причине того, что такая информация не запрашивается руководителями, либо в связи с отсутствием необходимой аналитики в системе бухгалтерского учета;
- финансовый учет присутствует в рамках только законодательно установленной системы бухгалтерского учета для целей исключительно внешних пользователей;
- предприятия не имеют финансовой структуры и необходимых для принятия оперативных управленческих решений бухгалтерской аналитики;
- финансовые планы либо отсутствуют, либо составлены по формам, не дающим цельного представления о возможном будущем финансовом состоянии предприятий (в частности, планирование движения денежных потоков и, соответственно, потребности в денежных ресурсах, на предприятиях не производится);
- реальный механизм управления затратами отсутствует как на уровне подразделений, так и на уровне формирования себестоимости по предприятию в целом (это говорит о том, что персонал предприятия, за редким исключением, просто не понимает сути

вопроса); на предприятиях знают, как калькулировать себестоимость, но не знают, как ею управлять.

Естественно, что в этой ситуации на предприятии не существует возможности оперативного мониторинга затрат и контроля за затратами до, а не после их осуществления.

В связи описанной выше ситуацией по постановке на предприятиях финансовой и экономической работы и уровнем квалификации персонала особую актуальность приобретает очередность решения поставленных выше задач.

Исходя из вышеизложенного, следует полагать, что все попытки разработать из центра управленческие воздействия по повышению эффективности деятельности всех муниципальных предприятий, находящихся в кризисном и предкризисном состоянии, скорее всего, нереальны. Каждое предприятие имеет свои особенности, и даже при наличии типовых блоков по решению проблем разработка, а тем более реализация хорошей реальной программы по выходу из кризиса или по повышению эффективности деятельности для каждого конкретного предприятия, требует глубокого погружения в проблемы предприятия и значительные затраты времени команды специалистов. Поэтому акценты в управлении повышением эффективности деятельности муниципального предприятия должны быть перенесены на сами предприятия, и решаться эти проблемы должны командами предприятий, а не специалистами городской администрации, для чего необходимо вначале поставить работу на предприятиях, и только потом управлять ими, имея ввиду, что характерным принципом является достижение оптимального сочетания в управлении предприятием централизованных и децентрализованных подходов, постоянный поиск новых форм и методов для повышения эффективности производства, творческой инициативы работников, направленной на создание необходимых условий для внедрения нововведений, повышения качества продукции и сокращения издержек производства.