

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

Введение

Существующие муниципальные тресты жилищно-коммунального хозяйства, финансируемые на основе затратного способа, не заинтересованы в снижении затрат на содержание жилищного фонда. Получая фиксированную заработную плату и премиальные за регулярный выход на работу, работники ЖЭКов не мотивированы обеспечивать сохранность объектов жилищного фонда, так как основа их труда – ремонт, и их доход не зависит от качественных показателей. Тресты и ЖЭУ, вследствие своей специфики, не могут получать доходы от использования жилищного фонда. Они являются эксплуатирующими организациями, поэтому вопросы эффективного управления жилищным фондом остаются нерешенными. Необходим переход в подходах к проблемам жилищного фонда: от восстановления и затратного механизма финансирования к сохранению жилищного фонда, предупреждению аварийных ситуаций и финансированию, основанному на рыночных принципах.

Анализ экономического состояния МУП ЖЭТ-2 на 01.01.2003 г.

1. **Управленческие издержки:** *удельный вес затрат на содержание административно-управленческого персонала в общих затратах предприятия составил в 2002 году более 30%.*
2. **Удельный вес условно-постоянных (накладных) расходов в структуре затрат МУП ЖЭТ-2 превышает 30% (см. таблицу №1).**
 - Расходы на содержание подразделений (база РСУ, автотранспортный участок) велики по причине низкой производительности труда и высокой себестоимости. Средства, затраченные на текущий ремонт жилищного фонда в 2002 году, превышают среднерыночную стоимость данного объема работ в 2-2,5 раз.
 - Расходы на содержание аварийно-диспетчерской службы превышают расценки МУП СРЭП на аварийно-диспетчерское обслуживание в 2 раза.
 - Автотранспортные расходы превышают нормативные показатели более чем в 2 раза.
 - Большое влияние на увеличение себестоимости имеют непроизводительные затраты (автомобили простаивают, столярный цех РСУ ничего не производит).
3. **Несоответствие штатной численности реально выполненным объемам работ.**
 - По подразделению РСУ предъявлено в отчете за 9 месяцев 2002 года 89200 чел-часов трудозатрат. В соответствии с нормативными трудозатратами на указанные виды работ может быть затрачено рабочего времени максимально 56 550 чел-часов. Т.е. оплачено работ в 1,58 раз больше, чем реально выполнено.
 - В отчетах об объемах произведенных работ по подразделению РСУ, материальные затраты не соответствуют нормам списания материалов на данные виды работ. Должно быть израсходовано минимальное количество материалов на сумму 928 т.р., а к списанию подлежит согласно отчету 498

т.р., что свидетельствует также о том, что часть указанных в отчетах работ реально не выполнялось, т.к. на их производство не затрачено материалов.

- По подразделению СУ предъявлено в отчете по выполненным работам трудозатрат 74 508 чел-часов, что в денежном выражении составляет 1 564 т.р., фонд оплаты труда составил 3 024 т.р. Таким образом, фонд оплаты труда превышен в 2 раза от реально выполненных объемов работ.
- 4. *Отсутствие сдельной модели оплаты труда* никак не мотивирует работников на производство большего объема работ, что находит отражение в несоответствии выполненных объемов работ и фонда заработной платы. При этом средняя заработная плата специалистов рабочих специальностей в 2002 на предприятии составила 2050 рублей, что составляет 61,5% от рекомендованного уровня оплаты труда в среднем в 2002 году. Как следствие, персонал имеет низкую квалификацию.
- 5. *Не используется производственный и инвестиционный потенциал для извлечения дополнительных доходов.*
- 6. Данные в отчетах, предъявляемых в Администрацию АМО, не соответствовали действительным экономическим показателям (см. таблицу № 1).

Таблица №1

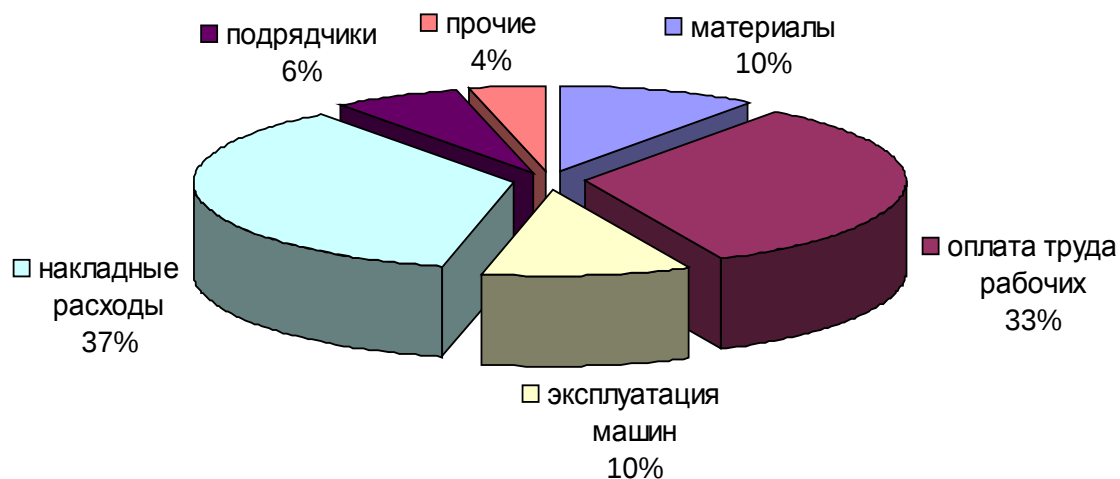
СТРУКТУРА ЗАТРАТ до 01.01.03 г.				
статья	данные в отчетах	фактические данные	в %% к общим расходам по фактическим данным	в %% к общим расходам по отчетным данным
Всего затрат	29 301 067р.	28 450 289р.	97,10	
из них				
содержание АУП	5 888 933р.	9 036 600,00р.	31,76	20,10
з/п АУП	2 212 400р.	4 513 000,00р.	15,86	
налоги на з/п АУП	772 933р.	1 620 000,00р.	5,69	
услуги сторонних организаций	1 501 867р.	1 501 867р.	5,28	
транспортные расходы	684 800р.	684 800р.	2,41	
прочие расходы	716 933р.	716 933р.	2,52	
благоустройство	12 275 600р.	10 137 422,37р.	35,63	41,89
з/п рабочих	4 746 133р.	3 172 300,00р.	11,15	
налоги на з/п рабочих	1 703 200р.	1 138 855,70р.	4,00	
материалы	551 600р.	551 600р.	1,94	
электроэнергия	237 200р.	237 200р.	0,83	
услуги сторонних организаций	837 867р.	837 867р.	2,95	
прочие расходы*	4 199 600р.	4 199 600р.	14,76	
текущий ремонт	11 136 533р.	9 276 267р.	32,61	38,01
з/п рабочих	4 665 067р.	3 091 233р.	10,87	
налоги на з/п рабочих	1 674 800р.	524 500р.	1,84	
материалы	2 276 000р.	2 276 000р.	8,00	
прочие расходы**	3 384 533р.	3 384 533р.	11,90	

* прочие расходы по благоустройству, всего	4 199 600р.	в %% к общим расходам
в том числе		
"арендаторы"	556 800р.	1,96
амортизация	131 867р.	0,46
налоги, НДС	418 300р.	1,47
эксплуатация лифтов	960 000р.	3,37
транспорт расходы	1 213 333р.	4,26
ОТ и ТБ	176 667р.	0,62
резерв на отпуск	742 633р.	2,61

**прочие затраты по статье текущий ремонт, всего	3 384 533,33р.	в %% к общим затратам
в том числе:		
поставщики к/у	361 333,33р.	1,27
налоги НДС	249 000,00р.	0,88
ОТ и ТБ, проездные билеты и т.д.,	267 200,00р.	0,94
транспортные расходы	1 721 333,33р.	6,05
резерв на отпуск	785 666,67р.	2,76

структура затрат до 01.01.03 в ЖЭТ-2 в %%	
материалы	9,94
оплата труда рабочих	33,23
эксплуатация машин	10,32
накладные расходы	36,29
подрядчики	6,32
прочие	3,91
ИТОГО	100,00

Структура затрат МУП ЖЭТ-2 до 01.01.03 г.



Анализ затрат по капитальному ремонту.

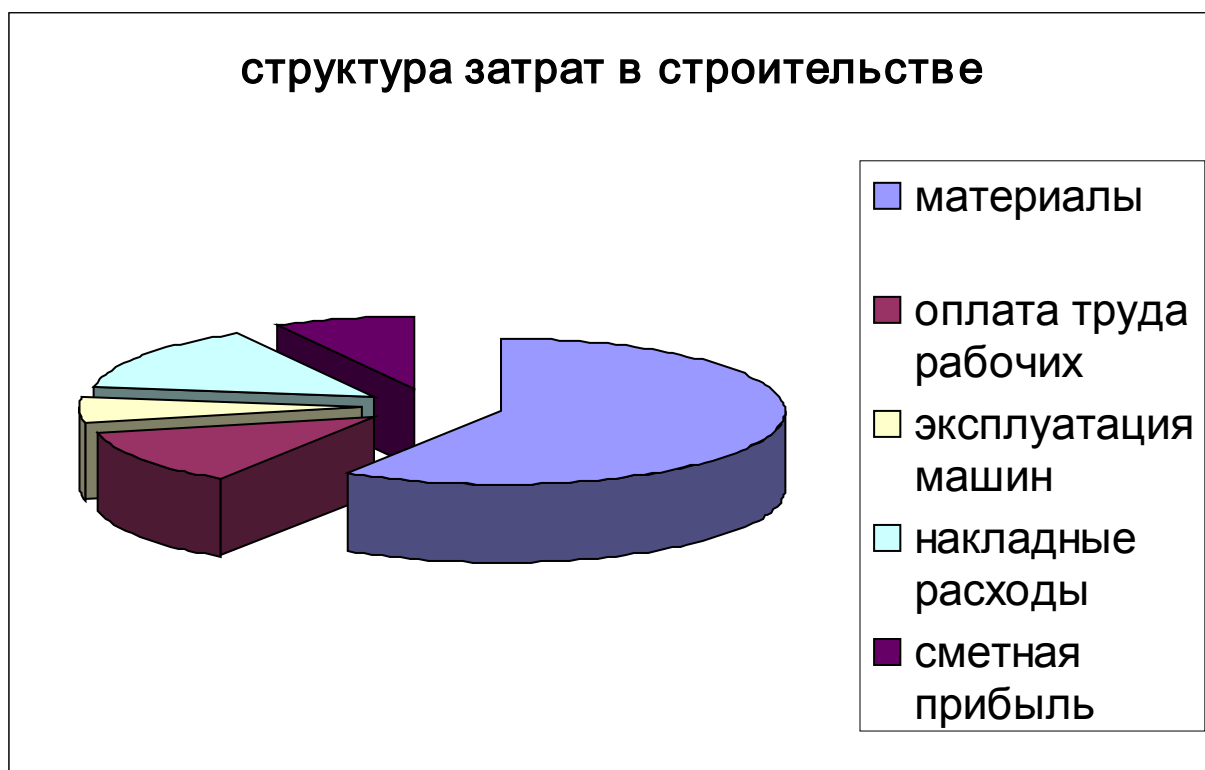
Произведена выборочная экспертная оценка 4 смет на общую сумму 1671 т.р. Рекомендуемая стоимость работ составила 850,5 т.р. Таким образом, стоимость работ превышена почти в 2 раза. При общем выполнении работ по капитальному ремонту в 2002 году на сумму 11745,6 тысяч рублей, **объем нерационально использованных средств оценивается ориентировочно в 5800 тысяч рублей.**

Таким образом, накладные расходы в модели затрат по предприятию МУП ЖЭТ-2 до 01.01.03 г. превышены более чем в 2 раза (36,29%, при нормативе 14,70% в общем объеме затрат). Удельный вес материальных затрат составляет 9,94%, вместо рекомендуемых 30%. Это означает, что отсутствует необходимое количество материалов для производства работ. В данной ситуации отчетный объем работ физически не может быть выполнен. Удельный вес заработной платы рабочих, занятых эксплуатацией составляет 33,23%, т.е. накладные расходы финансируются за счет статей «зарплата рабочих текущего ремонта» и «материальные затраты». Перекос в сторону накладных расходов или условно-постоянных затрат приводит к тому, что сумма средств,

реально затрачиваемая на мероприятия по содержанию жилого фонда, становится минимальной (см. диаграмму «структура затрат МУП ЖЭТ-2 до 01.01.03»). А также для сравнения – таблицу №2 «структура затрат в строительстве».

Таблица №2

структура затрат в строительстве	
Материалы	59,20
оплата труда рабочих	12,40
эксплуатация машин	5,60
накладные расходы	14,70
сметная прибыль	8,10
ИТОГО	100,00



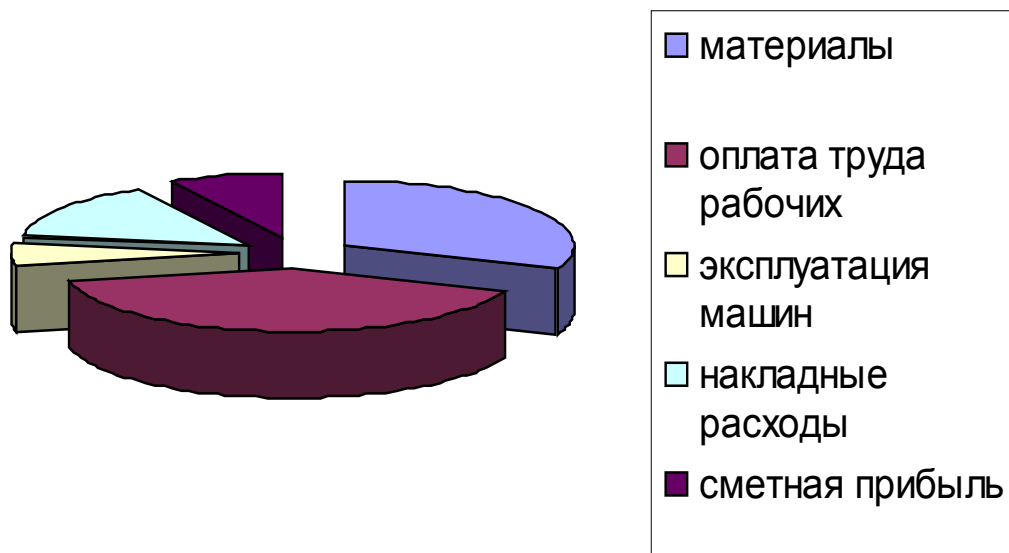
Выводы: отсутствие внятного и прозрачного бюджета для подразделений, отсутствие контроля над расходами, отсутствие заинтересованности работников в результатах своего труда, приводит к неэффективной экономической модели предприятия, неэффективному управлению жилищным фондом, к большому объему расходов, не связанных с обслуживанием жилищного фонда.

Изменение ситуации возможно при регулировании структуры затрат, стремлении сократить накладные расходы, увеличить материальные затраты и увеличить норму прибыли (см. таблицу №3 «структура затрат желаемая»).

Таблица №3

Структура затрат желаемая	
Материалы	не менее 31,20%
оплата труда рабочих	не более 40,40%
эксплуатация машин	не более 5,60%
накладные расходы	не более 14,70%
сметная прибыль	не менее 8,10%
ИТОГО	100,00

структура затрат желаемая



Основной целью данного бизнес-плана является представить ряд основных мероприятий для решения следующих задач:

- снять с Администрации Ангарского муниципального образования «головную боль», вызванную недовольством населения Юго-Западного района г. Ангарска жилищным обслуживанием и жалобами на работу жилищно-эксплуатационной организации;

- ликвидировать убытки предприятия МУП ЖЭТ-2, возникшие в результате неэффективного менеджмента предприятия;
- не допустить впредь возникновения обременительных для бюджета города Ангарска финансовых потерь, вызванных неэффективным управлением муниципальной собственностью;
- повысить эффект использования бюджетных средств, выделяемых на капитальный ремонт и реконструкцию жилищного фонда Юго-Западного района г. Ангарска;
- повысить качество содержания и эксплуатации жилищного фонда для полного удовлетворения потребностей населения в жилищно-коммунальных услугах;
- способствовать развитию малого предпринимательства в сфере ЖКХ,
- повысить престиж исполнительной власти через механизм повышения качества жилищных услуг, снижения количества жалоб и уровня недовольства граждан и прийти к следующим выборам с населением, готовым поддержать действующую исполнительную власть на новый срок;
- получить прибыль.

Программа маркетинга

Цели и стратегии маркетинга

Общая целевая стратегия МУП ЖЭТ-2:

1. эффективное управление жилищным фондом, исполнение функций Заказчика по эксплуатации, текущему и капитальному ремонту жилищного фонда;
2. сохранение и расширение присутствия на рынке управления жилищным фондом и нежилыми помещениями;
3. оказание качественных услуг населению, учреждениям социальной сферы, коммерческим потребителям.

Оценка рынка сбыта

На праве хозяйственного ведения за предприятием закреплено 721,1 тыс. м² жилищного фонда и более 30 000 м² нежилых помещений. Для МУП ЖЭТ-2 это охваченный сегмент рынка сбыта услуг, территориально объединяющий Юго-Западный район г. Ангарска и некоторые микрорайоны. До 1 июля 2002 года можно было говорить о монопольном присутствии МУП ЖЭТ-2 на данной территории в качестве единственной организации, оказывающей жилищно-коммунальные услуги. Однако с началом эксперимента Администрации АМО по управлению жилищным фондом, монопольное право присутствия муниципальных организаций на рынке жилищных услуг закончилось. С развитием конкуренции в сфере ЖКХ жилищный фонд может быть передан более эффективному управленцу на условиях конкурса, учитывая предыдущий опыт работы. На сегодняшний день реальная угроза лишения муниципальных предприятий рынка сбыта в пользу более эффективных управляющих компаний актуальна и для МУП ЖЭТ-2.

С другой стороны с началом развития конкурентных отношений среди жилищных организаций становится очевидным, что при повышении качественных показателей работы, достижения высокой степени удовлетворения населения качеством оказываемых услуг, оптимальных

финансово-экономических показателях, МУП ЖЭТ-2 может претендовать на расширение собственной доли рынка.

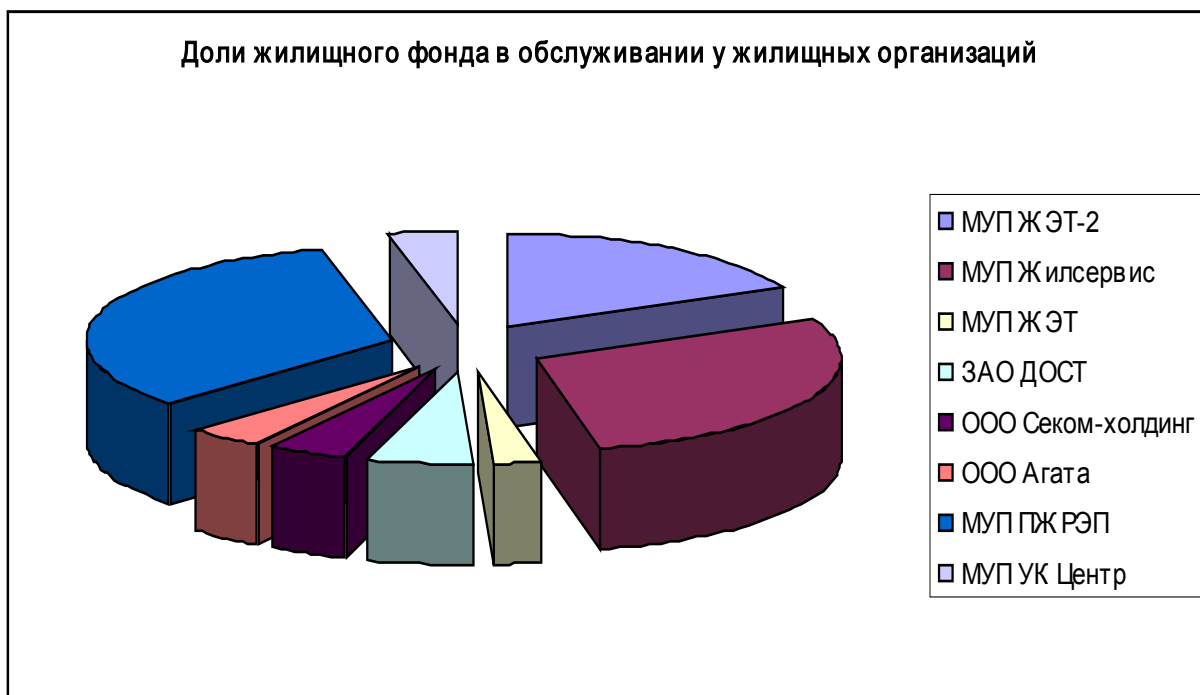
Конкурентная среда на рынке управления жилищным фондом и оказания жилищных услуг представлена следующими предприятиями (см. таблицу №4):

РСП ЗАО «ДОСТ», ООО «Агата», ООО «Секом-Холдинг», МУП УК «Центр» являются жилищными предприятиями новой формации, т.н. Управляющими компаниями. Полугодовой эксперимент Администрации АМО показал, что Управляющие компании весьма эффективны и имеют право на жизнь.

Муниципальные жилищные предприятия – преимущественно убыточные малоэффективные предприятия, которые конкурентной опасности для МУП ЖЭТ-2 практически не представляют.

Ведомственный и частный жилищный фонд – достаточно разнородный сектор рынка. Как правило, ведомства с целью снижения издержек предпринимают попытки передачи жилищного фонда, социальной сферы, не задействованных в производстве, на баланс муниципалитетов.

Таблица №4



Характеристика потребителей

Потребителями услуг жилищных предприятий является население, учреждения социальной сферы, небольшие предприятия и организации. Существующее положение вещей не позволяет квартиросъемщику или собственнику жилья делать выбор между той или иной управляющей компанией или жилищной организацией. Жилищно-коммунальные системы

сложились исторически и до настоящего времени практически не подвержены рыночному влиянию и конкуренции. Процедура смены жилищной организации для гражданина трудна и затратна. Поэтому, несмотря на неудовлетворенность части потребителей в качестве услуг, в большинстве случаев на ситуацию они влиять не могут. Цены на жилищные услуги, являются тарифом, регулируемым государством, поэтому от рыночной конъюнктуры они зависимы в меньшей степени, чем от регулирующего органа. Потребитель также не может оказывать прямого влияния на характер тарифного регулирования. Косвенное влияние потребителей на размер тарифа выражается в уровне достатка, платежеспособности населения.

Притом, что потребитель чаще всего недоволен качеством жилищной услуги, лишь в редких случаях недовольство работой жилищной организации носит активный характер, выражающийся в виде жалоб, попытках изменить существующее положение вещей. Чаще недовольство носит пассивный характер, выражаемый в неверии потребителя в возможность что-либо изменить в работе жилищной организации.

Однако, учитывая, что Администрация являющаяся собственником предприятия МУП ЖЭТ-2, также представляет интересы потребителя, как избирателя, административное влияние на жилищную организацию может быть реализовано:

1. финансовым рычагом – снижением размера бюджетных ассигнований в зависимости от качества работы жилищной организации;
2. сменой руководителя жилищной организации;
3. изъятием жилищного фонда из хозяйственного ведения и передачей более эффективному управляющему и т.д.

Ценообразование

Ценообразование в системе муниципального ЖКХ регулируется тарифами, устанавливаемыми органами местного самоуправления. Превышение отпускных цен на жилищные услуги выше тарифов Администрации АМО не допускается. Реальной возможностью повышения рентабельности производства является снижение себестоимости. На сегодняшний день МУП ЖЭТ-2 обременен излишними основными средствами (в том числе не связанными с производственным процессом), излишним управленческим персоналом, неэффективными рабочими. Основной резерв повышения экономической эффективности – снижение издержек за счет сокращения непроизводительных затрат, снижения расходов на содержание АУП, контроль над условно-постоянными расходами. Снижение издержек возможно также посредством мероприятий по энергоресурсосбережению, маркетингу снабжения и закупок, повышению качественного уровня эксплуатации и недопущения затратных аварийных ситуаций, повышения производительности труда.

Важно понимание того, что рост тарифов на услуги жилищной организации должен плавно следовать за уровнем платежеспособности потребителей. В случае увеличения цен на жилищные и коммунальные услуги более, чем возможности потребителей данные услуги оплатить, возникает эффект полной неплатежеспособности потребителей.

В этой связи одной из проблем в части экономики и ценообразования жилищных предприятий является задолженность со стороны потребителей.

Учитывая, что основным потребителем жилищной услуги является население, дебиторская задолженность абонентов велика (на 01.01.2003 г. – около 8 млн. рублей) и имеет тенденцию к росту (см. таблицу №5).

Таблица №5



Таким образом, предприятие имеет проблему наличия спроса, необеспеченного денежными средствами. При этом предприятие не имеет возможности оставить данный спрос неудовлетворенным. Решение возможно посредством применения комплекса мер по эффективной работе с неплательщиками посредством:

- убеждения и напоминания,
- привлечения неплательщиков к работам по ремонтам и благоустройству территории,
- помощь в производстве обменов большей жилой площади на меньшую,
- жесткие средства и методы (судебное разбирательство и выселение).

Схема дистрибуции готовой продукции, схема движения выручки

При реализации жилищной услуги уместно применение розничной схемы сбыта и движения выручки. Применение оптовой схемы дистрибуции нецелесообразно в силу величины издержек на реализацию данного механизма.

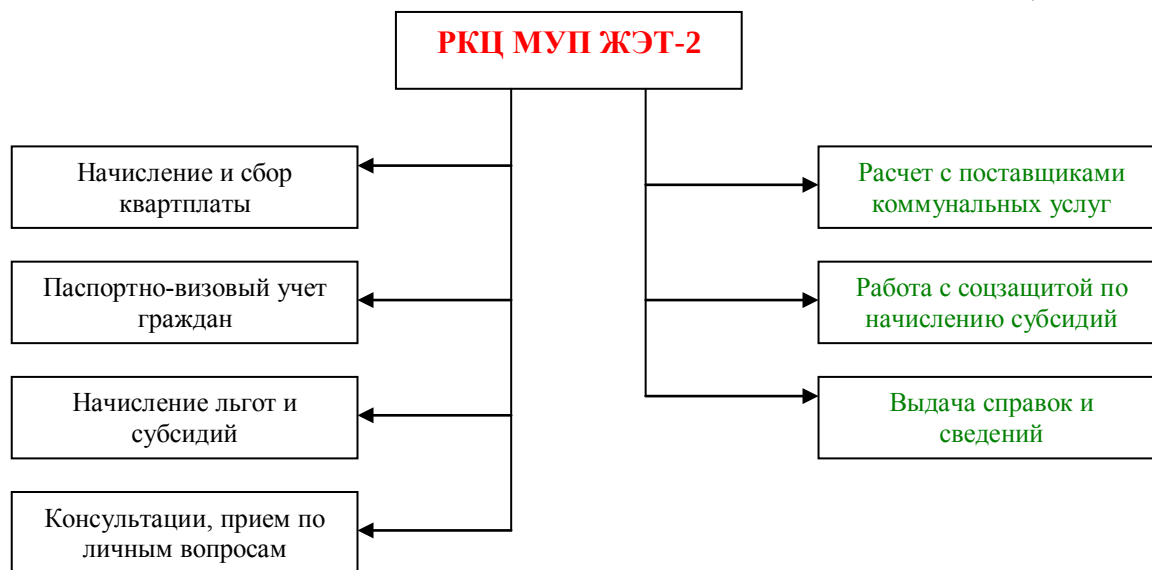
Агентский договор с ООО «Вегас-информ» на сбор денежных средств с населения и обслуживание лицевых счетов является для предприятия невыгодным по причине задержки движения средств и высокого агентского вознаграждения, значительно превышающего издержки агента.

С целью недопущения нецелевого использования средств агентом ЖЭТ-2 отказался от агентских услуг. Оплата гражданами квартирной платы в настоящее время производится через кассы МУП ЖЭТ-2.

В настоящее время руководством МУП ЖЭТ-2 рассматривается возможность организации собственного единого расчетно-кассового центра с объединением услуг по приему средств, паспортному обслуживанию,

начислению платежей, консультаций по вопросам начисления квартплаты в одном помещении, организованном по типу банковского операционного зала. Данное мероприятие планируется осуществить для удобства населения, выраженном в ликвидации очередей, повышении качества кассовых, консультационных услуг и услуг по паспортному режиму, а также для снижения издержек МУП ЖЭТ-2 (см. таблицу №6).

Таблица №6



Стимулирование сбыта, увеличение доходов

Задачи маркетинга сбыта в рамках ЖЭТ-2: повышение качества и целевого характера жилищных услуг (жители должны видеть, что их деньги, уплаченные жилищной организации в качестве квартирной платы, направляются в их же жилье), расширение комплекса услуг, исследование возможностей извлечения дополнительных доходов. Некоторыми возможностями по увеличению доходной базы может стать более прагматичное использование придомовых территорий, подвальных и чердачных помещений для размещения дополнительных сервисных услуг: торговли, общественного питания, малых культурно-досуговых и спортивных центров. Кроме того, считается возможной организация на базе домов, предназначенных к реконструкции, мансардного строительства, с последующей продажей и инвестициями вырученных средств в капитальный ремонт и реконструкцию жилищного фонда.

Предполагается, что рыночная адаптация МУП ЖЭТ-2 будет включать в себя также элементы диверсификации деятельности и расширение рыночной позиции. В рамках диверсификации предприятие планирует:

- оказание автотранспортных услуг сторонним организациям и населению;
- оказание платных ремонтно-строительных услуг организациям и населению;
- расширение деятельности по складскому хранению и аренде помещений;
- производство и реализация товаров широкого и промышленного потребления.

Программа технического и производственного развития

Основной задачей производственного и технического развития МУП ЖЭТ-2 является повышение качества жилищного фонда и условий проживания в нем граждан – потребителей жилищных и коммунальных услуг. В этой связи круг мероприятий по сохранению и улучшению состояния жилищного фонда состоит в следующем:

- отбор объектов жилищного фонда для капитального ремонта и модернизации; планирование капитального ремонта, реконструкции, прекращение эксплуатации объектов жилищного фонда;
- приемка в эксплуатацию законченных строительством, капитальным ремонтом, реконструкцией собственных и полученных в управление объектов жилищного фонда;
- проведение профилактических осмотров (обследований) и ремонта объектов жилого и нежилых фондов, инженерного оборудования, придомовых территорий;
- разработка внутренних требований по качеству содержания и ремонта жилищного фонда;
- обеспечение работ по подготовке жилищного фонда к сезонным условиям эксплуатации;
- участие в расследовании аварийных ситуаций на объектах жилищного фонда;
- установка приборов коммерческого учета тепловой энергии, горячей и холодной воды с целью установления фактических объемов потребления воды и тепла для последующей оплаты поставщикам;
- мероприятия по реконструкции внутренних систем теплоснабжения;
- проведение энергообследований;
- разработка проектов реконструкции и модернизации инженерных систем, отвечающих требованиям высокой эффективности и экономичности;
- ведение технической документации и банка данных по составу инженерного оборудования, капитальности и другим техническим параметрам зданий, сооружений, инженерных сетей; разработка рекомендаций по методам и техническим решениям устранения обнаруженных дефектов;
- обеспечение надлежащего состояния, чистоты и порядка лифтов, лестничных площадок, подъездных, подвальных, чердачных, иных нежилых помещений и придомовой территории;
- принятие мер по сохранению и восстановлению строительных конструкций и инженерного оборудования и внутридомовых сетей;
- организация ремонта квартир на договорной основе с собственником жилого помещения, арендатором нежилого помещения;
- обеспечение надлежащего содержания и ремонта жилых домов, недопущение снижения установленного уровня качества обслуживания.

При планировании и проведении технических и производственных мероприятий в условиях дефицита ресурсов жилищной организации необходимо следовать принципам:

1. принцип видимых улучшений (каждый рубль, полученный жилищной организацией от гражданина – потребителя жилищной услуги должен быть использован так, чтобы у жители реально видели, за что они платят);
2. принцип качества и гарантий (каждая работа должна быть выполнена качественно, на каждый результат труда должен существовать гарантийный срок);
3. принцип сохранения имущества и предупреждения аварийных ситуаций (аварийную ситуацию дешевле предотвратить, чем ликвидировать).

Финансовый план

Финансовое состояние предприятия по состоянию на 1 января 2003 года можно охарактеризовать как неблагоприятное. Кредиторская задолженность предприятия на 01.01.03 составила 39 млн. рублей, из них задолженность перед поставщиком коммунальных услуг (ФГУП АЭХК) – 35 млн. рублей. Причины возникновения задолженности МУП ЖЭТ-2 по оплате коммунальных услуг:

1. разница до 50% между счетами поставщиков коммунальных услуг (ФГУП АЭХК) и 100% тарифа на коммунальные услуги, установленного на территории АМО (см. таблицу №7);

Таблица №7



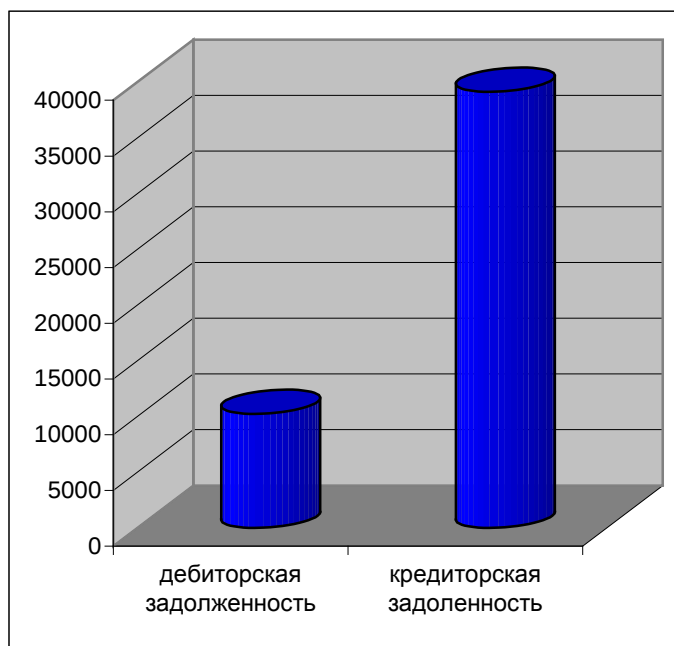
2. использование целевых сборов не по назначению, т.е. денежные средства, собранные с населения в качестве платежей за коммунальные

услуги не были перечислены поставщикам коммунальных услуг, а были потрачены на другие цели.

Задолженность перед поставщиками коммунальных услуг имеет постоянную тенденцию к росту. Договор с ФГУП АЭХК на поставку коммунальных услуг является изначально убыточным (предъявляется 9% ненормативных потерь в сетях + транспортный тариф) и носит кабальный характер. Продолжение действия договора с АЭХК привело бы к усугублению финансового состояния предприятия и, соответственно, финансовым потерям бюджета АМО. Новое руководство ЖЭТ-2 в первую очередь было вынуждено прекратить действие разорительных для предприятия договоров.

Превышение кредиторской задолженности над дебиторской по состоянию на 01.01.2003 составляет около 29 млн. рублей (см. таблицу №8).

Таблица №8



Непокрытый убыток прошлых лет составляет более 22,8 млн. рублей. Убыток прошлого года составляет 9,4 млн. рублей.

Вывод: менеджмент предприятия не был эффективен. Договоры, заключаемые бывшим руководством МУП ЖЭТ-2, содержали ряд невыгодных условий, а нередко были просто разорительны для предприятия. Например, договор с ООО «Вегас-информ», заключенный на 5 лет, предусматривал комиссионное вознаграждение агенту в размере 3,9% от общей суммы выручки. Это больше в 4-7 раз, чем размер комиссионных в банковской практике при проведении подобных операций (справочно: размер комиссии банка составляет от 0,5 до 1% при обороте свыше 3 млн. руб. в месяц).

Учитывая рост тарифов на тепловую энергию, продолжение договоров между МУП ЖЭТ-2 и АЭХК на поставку тепловой энергии привело бы к полной несостоятельности предприятия.

Практикующийся бывшим руководством нецелевой характер использования средств привел к полному отсутствию контроля над расходами, постоянному превышению себестоимости над плановыми и расчетными

показателями и над доходами предприятия. Предприятие жило не по средствам и практически паразитировало на бюджете Ангарского муниципального образования. Первоочередная цель эффективной финансовой политики получить контроль над расходами и достигнуть соответствия затрат предприятия уровню доходной базы.

В этой связи первоочередные действия по финансовому оздоровлению предприятия должны включать:

- пересмотр договорной политики предприятия; расторжение заведомо убыточных договоров поставки коммунальных услуг с ФГУП АЭХК, расторжение договора на сбор денежных средств с ООО «Вегас-информ»; реструктуризация имеющейся задолженности для снижения долговой нагрузки на предприятие;
- проведение переговоров с подрядчиками и поставщиками о реструктуризации задолженности;
- проведение работы по взысканию дебиторской задолженности, пересмотр договорной политики с ужесточением ответственности потребителей за неплатежи,
- ревизия структуры себестоимости, снижение себестоимости на первом этапе до показателя планово-расчетного тарифа (ПРТ), утвержденного Администрацией, на втором этапе – ниже планки ПРТ с выделением процента рентабельности,
- исключение непроизводственных расходов, ревизия структуры затрат, сокращение затрат по предприятию,
- по согласованию с КУМИ и Службой заказчика привлечение банковских (небанковских) кредитов с целью пополнения оборотных средств предприятия,
- привлечение финансовых ресурсов в форме лизинга техники и оборудования,
- введение в практику работы по материально-техническому обеспечению механизма товарного кредита, рассрочки платежа по выполненным работам и т.д., снижение затрат на МТО,
- оптимизация финансовых потоков предприятия с целью повышения скорости оборота денежных средств, снижения налоговой нагрузки на предприятие в рамках действующего законодательства РФ, перераспределение налоговой нагрузки в сторону повышения доли местных налогов и снижения доли федеральных (см. таблицу №9, 9 «а», 9 «б»),

Таблица №9

Налоговая нагрузка МУП ЖЭТ-2 по ЕСН		
вид расходов	сумма расходов	в %% к общим расходам
всего расходов	28 450 289р.	100,00
ФЗП	12 304 833,33р.	43,25
ЕСН 35,9%	4 417 435,17р.	15,53

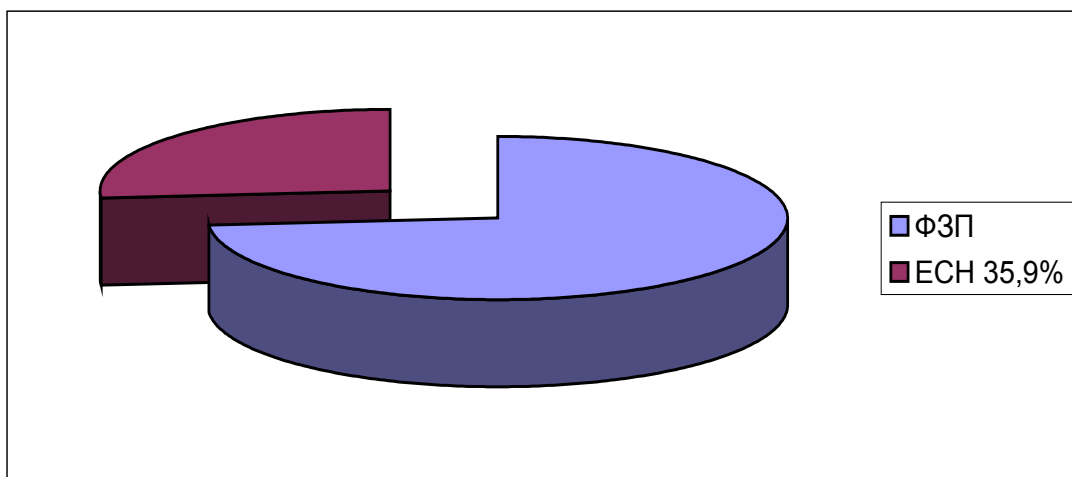


Таблица №9 «а»

Возможности, возникающие в связи с введением в действие Федерального закона "О внесении изменений и дополнений в часть II Налогового кодекса РФ" (упрощенная система налогообложения)		
вид расходов	сумма расходов	в %% к общим расходам
всего расходов	28 450 289р.	100,00
ФЗП	12 304 833,33р.	43,25
ЕСН 14%	1 722 676,67р.	6,06
Экономический эффект, сумма в год	2 694 758,50р.	9,47

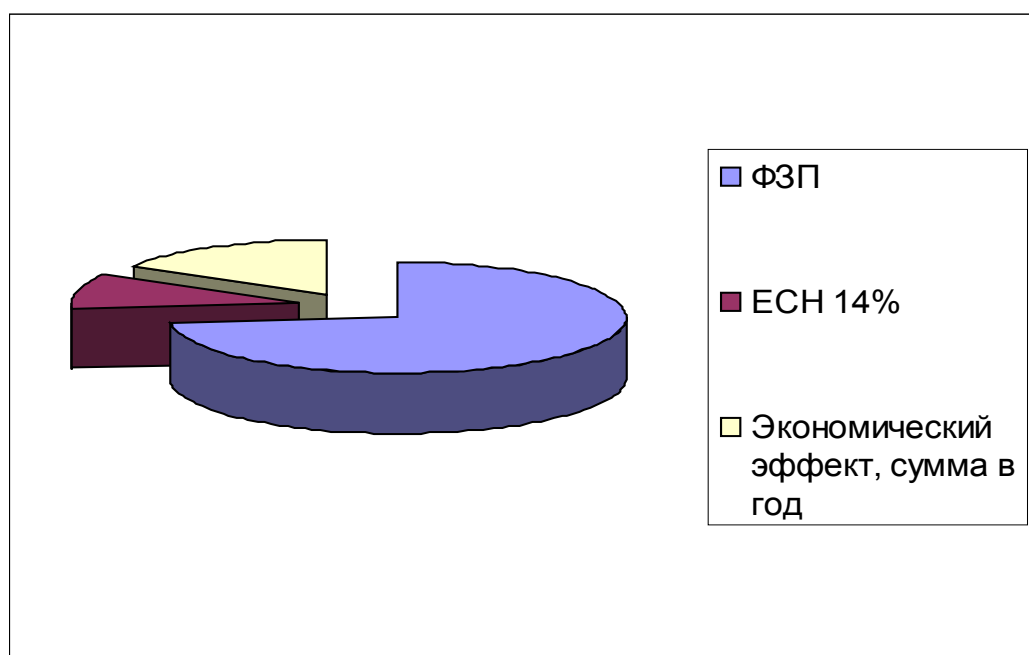
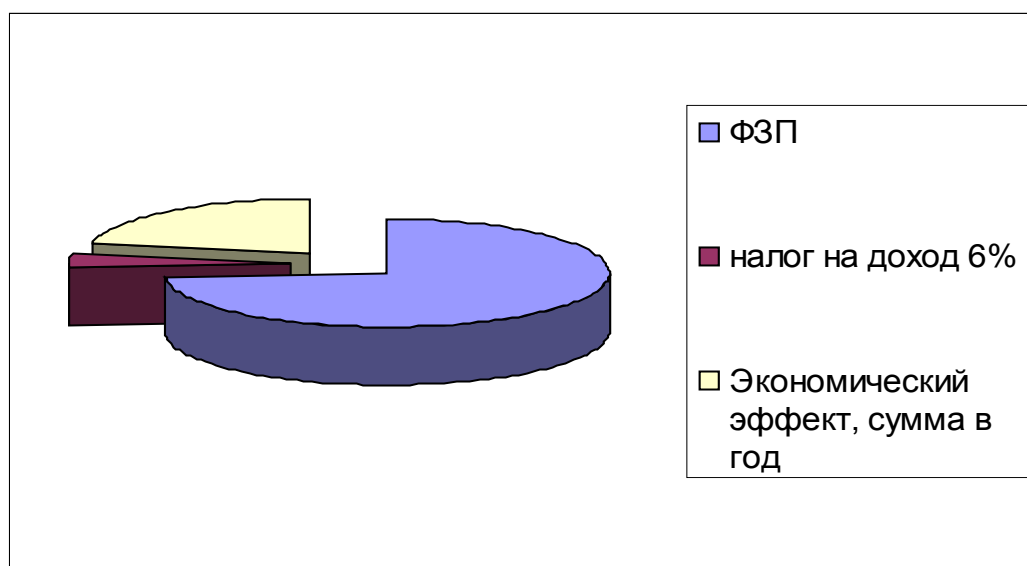


Таблица № 9 «б»

Налоговая нагрузка на индивидуальных предпринимателей (упрощенная система налогообложения)		
вид расходов	сумма расходов	в %% к общим расходам
всего расходов	28 450 289р.	100,00
ФЗП	12 304 833,33р.	43,25
налог на доход 6%	738 290,00р.	2,60
Экономический эффект, сумма в год	3 679 145,17р.	12,93



- повышение показателя непроизводственных доходов от более продуктивного использования основных средств предприятия (техники, спецтехники, производственных баз, складских помещений), посредством оказания услуг сторонним организациям по механизации, складскому хранению и т.д.

План по себестоимости

Очевиден тот факт, что цену реализации корректировать в сторону повышения невозможно, т.к. предельный тариф регулируется Администрацией АМО. Однако существуют возможности снижения себестоимости готовой продукции. Маркетинг снабжения и закупок имеет результат значительной экономии средств на МТО. Мероприятия по ресурсоэнергосбережению дают также значительный экономический эффект. Результатом оптимизации кадровой структуры предприятия станет повышение производительности труда. Более качественная эксплуатация приведет к возникновению эффекта

безаварийности, что скажется на снижении затрат на ремонтные и восстановительные работы.

Таким образом, механизмы снижения себестоимости представлены следующими пунктами:

- мероприятия по ресурсоэнергосбережению (установка приборов учета и регулирования уровней расхода тепловой энергии и воды);
- мероприятия по повышению производительности труда, введение сдельной оплаты труда;
- сокращение непроизводственных затрат, сокращение накладных расходов;
- ликвидация потерь от неэффективного технологического и производственного процесса;
- повышение качественного уровня эксплуатации;
- реструктуризация предприятия.

Программа материально-технического обеспечения

Основной проблемой в разрезе организации МТО на предприятии является дефицит оборотных средств и неравномерность производства ремонтных работ, т.е. в ремонтный сезон требуется гораздо больше ремонтных материалов и, соответственно, средств на их закуп. Кроме того, в силу повышения стоимости энергоресурсов, большое внимание следует уделять энергосберегающим технологиям. Оборудование для энергосбережения характеризуется высокой стоимостью. Например, только на покупку теплосчетчиков для оснащения всего жилищного фонда МУП ЖЭТ-2 потребуется более 9 млн. рублей.

В силу перечисленных трудностей необходимо изыскивать нетрадиционные подходы к финансированию процесса МТО. Одним из механизмов, способных решить проблему нехватки оборотных средств, является внедрение системы лизинга оборудования.

Лизинговые операции должны предусматривать:

- лизинг высокоэффективного оборудования;
- лизинг специализированной техники и механизмов;
- лизинг автоматизированных систем управления.

Внедрение системы лизинга позволит:

- Внедрить в необходимом и достаточном количестве средства контроля качественных и количественных технологических параметров, непосредственно влияющих на расход теплоэнергетических ресурсов;

- Внедрить современные информационные технологии, необходимые для оперативной обработки получаемой информации и принятия адекватных управленческих решений на основе оперативного анализа технологических процессов;

- Внедрить в повседневную практику предприятия механизм управления, ориентированный на приоритет экономических параметров хозяйственной деятельности.

Кроме лизинга оборудования и механизмов, необходимо полнее использовать внутренние резервы предприятия посредством эффективного управления финансовыми потоками.

Материально-техническое обеспечение должно осуществляться на конкурентной основе, задача маркетинга закупок – сделать МТО наименее затратным. Ремонтные материалы, комплектующие и оборудование должны

закупаться только на основе тендерных торгов, квалификационного отбора поставщиков, наиболее льготных условий поставок (товарный кредит, рассрочка оплаты по поставленным материальным ресурсам и т.д.), что позволит значительно экономить денежные средства на закупках материально-технических ресурсов.

По согласованию с Администрацией АМО и Комитетом по управлению муниципальным имуществом области предприятие может привлекать банковские кредиты, привлекать долгосрочные инвестиционные ресурсы с созданием дочерних предприятий с участием муниципального и частного капитала.

Необходимо отслеживать появление качественных и прогрессивных материалов, которые многократно увеличивают срок службы сетей и конструкций, и, в конечном счете дают значительный экономический эффект от их использования. Исследования рынка технических решений, энергосберегающих технологий и новых материалов, а также поставщиков этих материалов – это также задача эффективного МТО на предприятии.

Программа развития по кадрам.

Первоочередными мероприятиями в области кадровой политики предприятия должны стать ревизия штатного расписания и приведение его в соответствие с возможностями доходной базы предприятия, а также требованиями норм эксплуатации и рекомендаций Госстроя России о нормативах занятости в обслуживании жилищного фонда и управленческом персонале.

Необходимо поставить персонал предприятия в зависимость от результатов своего труда. Для этого менеджмент МУП ЖЭТ-2, ИТР и специалисты-эксплуатационники будут переведены на контрактную систему трудовых взаимоотношений. Трудовой договор с работником, кроме статей, предусмотренных трудовым кодексом, должен содержать ряд положений, материально заинтересовывающих каждого специалиста в добросовестном исполнении своих должностных обязанностей. Необходимо предусмотреть премиальное вознаграждение за отсутствие аварийных ситуаций у специалистов-эксплуатационников, а для управленцев предприятия заработную плату поставить в зависимость от финансовых результатов предприятия в целом; от неэффективных специалистов, нарушителей трудовой дисциплины необходимо будет избавляться, замещая их вакансиями, если это будет необходимо, квалифицированными кадрами. Введение сдельной модели оплаты труда позволит мотивировать персонал рабочих специальностей на исполнение большего объема работ с повышенным уровнем качества.

Осуществление данного комплекса мероприятий позволит существенно укрепить профессиональный уровень предприятия и создать благоприятный моральный климат в коллективе. Данные процессы должны способствовать повышению общественного статуса профессии жилищного работника.

Программа реорганизации предприятия.

Реструктуризацию предприятия следует рассматривать как комплекс мер, направленных на создание исходных условий для его финансового оздоровления.

Реструктуризация не является самоцелью, а становится для предприятия основополагающим условием выхода из кризисного финансового состояния.

Необходимость проведения реструктуризации предприятия МУП ЖЭТ-2 вызвана рядом обстоятельств:

1. тяжелым финансовым положением предприятия (кредиторская задолженность на 01.01.03 составляет 39 млн. рублей, дебиторская задолженность на 01.01.03 составляет 10 млн. рублей, убытки предприятия по состоянию на 01.01.03 составили 32 млн. всего, в том числе убыток прошлого года составил 9,4 млн. рублей);
2. невозможностью обеспечить рентабельное производство при сложившихся финансово-экономических условиях деятельности предприятия из-за больших накладных расходов, наличия неперспективных видов производства, значительной кредиторской задолженности;
3. отсутствием благоприятных условий для привлечения потенциальных инвесторов.

Реструктуризация предприятия возможна и дает положительные результаты при следующих исходных условиях:

1. наличии перспективных производственных и инвестиционных программ;
2. обосновании финансово-экономической целесообразности создания новых структур, которые должны быть, как минимум, самокупаемыми;
3. наличии технологической возможности выделения в отдельные юридические лица структурных подразделений, производств, имущественного комплекса;
4. наличии потенциальных инвесторов.

Реорганизация целесообразна для решения следующих задач:

1. создания благоприятных условий для инвесторов, имеющих намерения выделить средства для финансирования перспективных производственных и инвестиционных программ;
2. создание организационных условий, в случае возникновения угрозы применения процедуры банкротства, сохранить основную и наиболее перспективную часть имущества путем передачи в капитал вновь создаваемых хозяйственных обществ;
3. снижения затрат на содержание имущественного комплекса предприятия;
4. снижения накладных расходов;
5. перераспределение налоговой нагрузки на предприятие с федеральных на местные налоги для поддержки бюджета АМО;

6. обеспечение организационных предпосылок для реализации оптимальных схем финансирования.

Выбор в пользу реструктуризации зависит от:

1. степени тяжести финансового состояния предприятия;
2. наличия перспективных производственных и инвестиционных возможностей;
3. возможностей урегулирования отношений с кредиторами и дебиторами;
4. наличия поддержки со стороны собственника.

Предприятие в сегодняшнем состоянии не выдерживает критики с точки зрения финансовой устойчивости. Возможное, даже небольшое, сокращение бюджетных ассигнований либо иной статьи доходов МУП ЖЭТ-2 приведет к существенным финансовым затруднениям предприятия. Например, сокращение доходов по статье «содержание и обслуживание жилья» на 20% чревато увольнением 125 человек и сокращением более чем в 2 раза материальных затрат. При сокращении штатов на 125 человек МУП ЖЭТ-2 должен потратить дополнительно на пособия увольняющимся 750 тыс. рублей за счет еще большего сокращения материальных затрат либо увольнения еще 32 человек.

Отсутствие решения по реорганизации МУП ЖЭТ-2 приведет к следующим негативным последствиям:

1. **значительные сокращения штатов (ориентировочно в 2 раза!),**
2. **неблагоприятное налогообложение (невозможность использования упрощенной модели налогообложения),**
3. **невозможность привлечения частного инвестора,**
4. **отсутствие мотивации снижения затрат и получения прибыли,**
5. **снижение конкурентоспособности МУП ЖЭТ-2.**

Выводы: административная модель управления является гораздо менее эффективной, чем экономическая. Эффект снижения затрат до уровня рыночных регуляторов возможен только в случае развития рыночных отношений, привития понятий экономической эффективности и рентабельности.

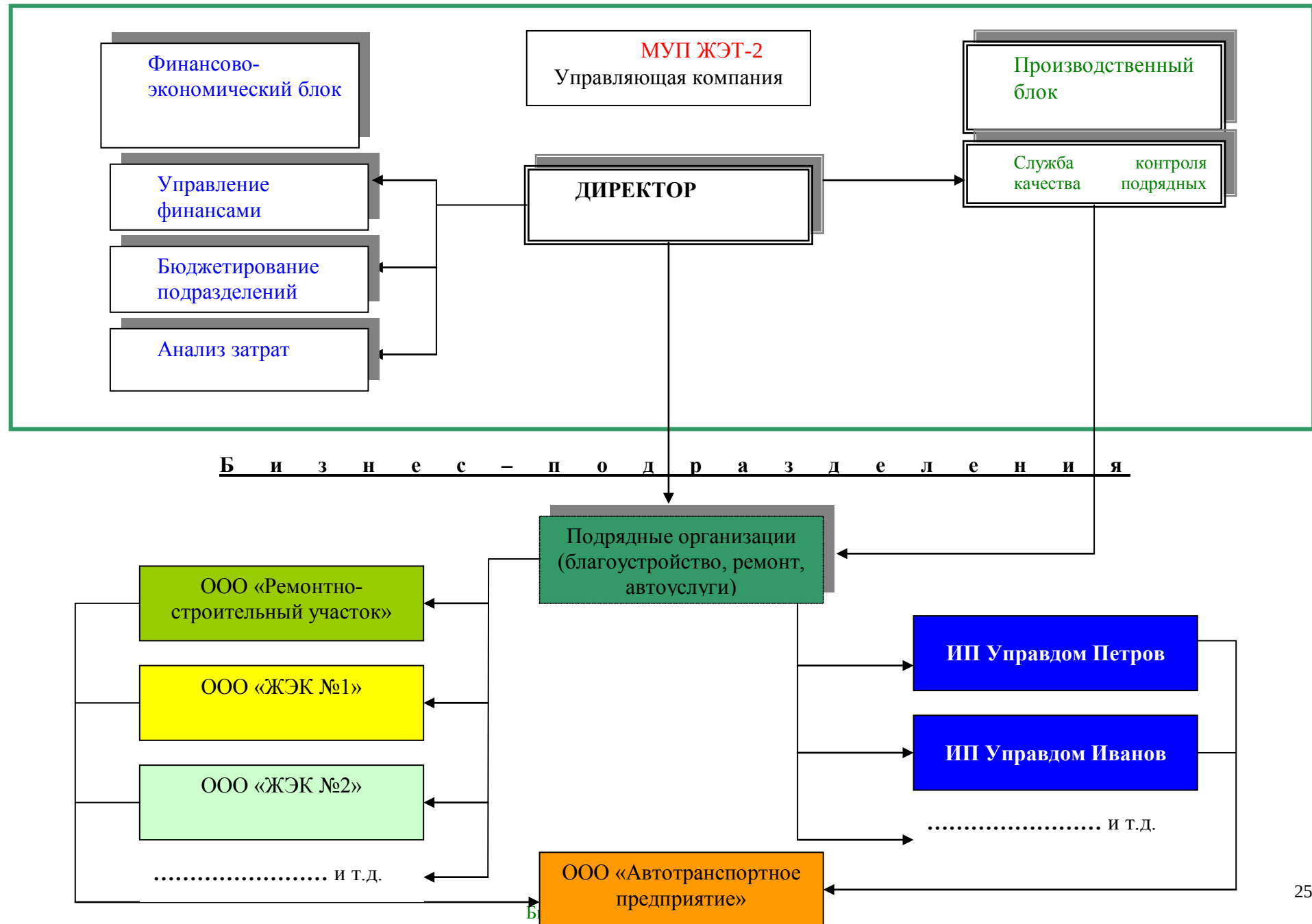
Таким образом, основная цель развития МУП ЖЭТ-2, а именно перевод предприятия на рыночные отношения, безубыточная и эффективная деятельность при сохранении существующей модели управления не реализуемы. **Поэтому предлагается административные рычаги управления предприятием МУП ЖЭТ-2 заменить экономическими.**

Единственной реальной возможностью вывода предприятия на безубыточную работу без болезненного сокращения штатной численности и без дополнительных затрат на увольнения является реорганизация с выводом за баланс наиболее затратных подразделений РСУ, СУ, АТУ, ЖЭКов. Реорганизация (см. таблицу № 11) предполагает следующие мероприятия:

Организационная структура МУП ЖЭТ-2

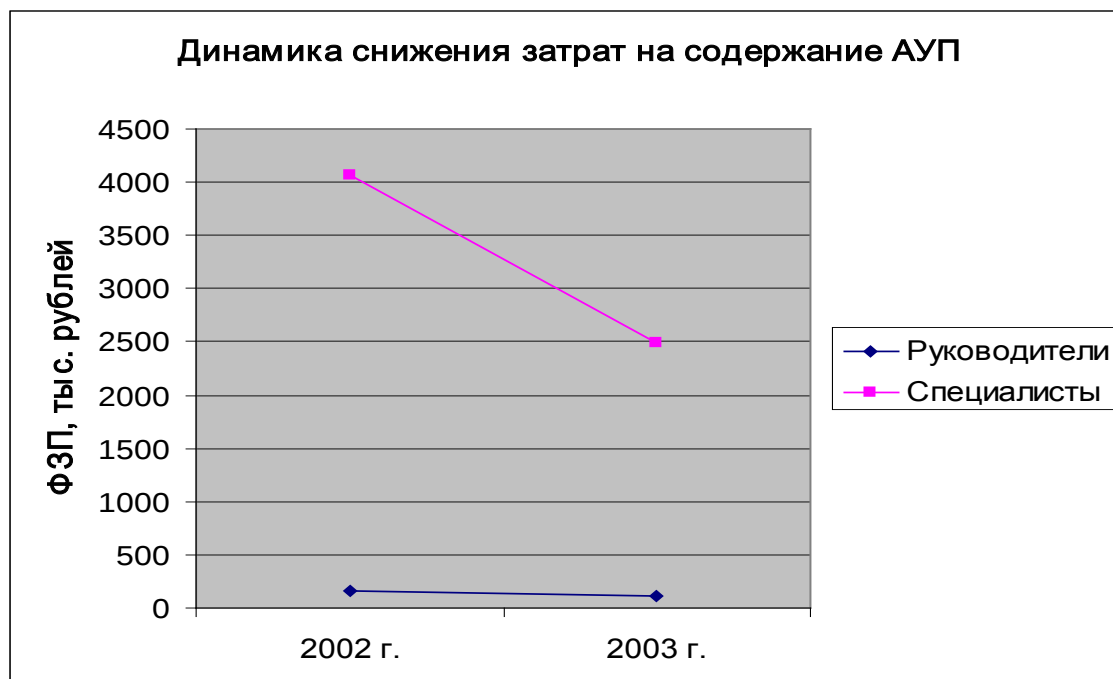
Результат реорганизации

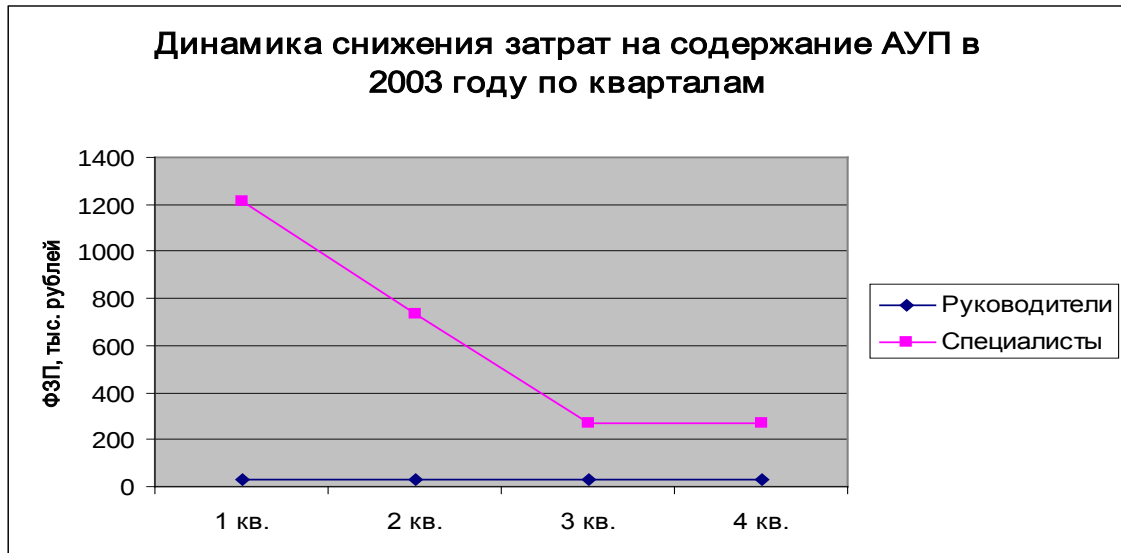
Таблица №11



- 1.1. Регистрация малых дочерних предприятий, предположительно, ООО, с долей в уставном капитале (возможно, но необязательно) муниципалитета, МУП ЖЭТ-2, частных инвесторов. Предположительно по видам деятельности: ООО «Ремонтно-строительное предприятие», ООО «Автотранспортное предприятие», ООО «Жилищно-эксплуатационная контора №1», ООО «ЖЭК №2», ООО «РКЦ» и т.д.;
- 1.2. Перевод дочерних предприятий на упрощенную систему налогообложения согласно ФЗ № 104-ФЗ от 24 июля 2002 года;
- 1.3. Передача дочерним предприятиям в аренду оборудования, техники, производственных помещений, автотранспорта, т.е. всех основных средств, необходимых для осуществления дочерними предприятиями своей производственной деятельности;
- 1.4. Заказ со стороны МУП ЖЭТ-2 дочерним предприятиям работ и услуг по эксплуатации, обслуживанию, техническому содержанию, капитальному и текущему ремонту жилищного фонда и придомовой территории. **Введение института Управляющих домами, определение их бюджета, заключение с Управляющими подрядных договоров на обслуживание и эксплуатацию жилищного фонда.** Для подрядчиков на их вид услуг будет установлена предельная стоимость. Это приведет к следующим эффектам:
 - 1.4.1. Значительно снизятся управленческие издержки (см. таблицу № 12);

Таблица №12





- 1.4.2. Подрядчики не смогут необоснованно завышать цены на свои услуги;
- 1.4.3. Подрядчики будут заинтересованы в снижении себестоимости (это может быть и интенсификация труда, и ресурсосбережения, и техническое перевооружение, и корректировка затрат и др.);
- 1.4.4. Подрядчики будут заинтересованы в качестве выполняемых работ, т.к. снижение качества приведет к снижению стоимости работ. Подрядчики-исполнители будут знать, что за процессом производства их услуг ведется жесткий и принципиальный контроль, начиная от формирования цены на услугу и, заканчивая ее качеством и своевременностью;
- 1.4.5. Обслуживание и эксплуатация жилья на конкурсной основе позволит значительно снизить затраты и издержки производства;
- 1.4.6. Транспортные расходы должны нести Подрядчики, это позволит снизить их не менее, чем в 2 раза;
- 1.4.7. Фактические затраты на содержание общежития в 2002 году составили 2275 тыс. рублей. На 2003 год запланировано 878 тыс. рублей на содержание общежития. Снижение издержек и недопущение убытков возможно только в случае передачи функций по эксплуатации и обслуживанию Подрядчику;
- 1.4.8. Дополнительный эффект повышения экономической эффективности деятельности Подрядчиков лежит в плоскости оптимизации налогообложения. Применение упрощенной системы налогообложения с введением с 01.01.03 г. в действие изменений и дополнений к части второй налогового кодекса РФ позволит изыскать дополнительные инвестиционные резервы в сумме от 2,5 до 4,5 млн. в год;
- 1.5. Бюджетирование дочерних предприятий по расходам на осуществление основной деятельности, контроль технических, экономических, финансовых показателей;

- 1.6. Маркетинг услуг дочерних предприятий на внешний рынок, разработка для каждого предприятия бизнес-плана с учетом существующего конкурентного окружения, контроль над его исполнением;
- 1.7. Вывод продукции и услуг дочерних предприятий на внешний рынок, повышение доходного и инвестиционного потенциала предприятий за счет продажи продукции и оказания услуг сторонним организациям и гражданам.
2. Управление дочерними предприятиями осуществляется через контроль над уставным капиталом, определенные договорные отношения и контроль над основными средствами, переданными в пользование на условиях аренды.
 - 2.1. Для осуществления контроля над деятельностью дочерних предприятий и для осуществления функций Заказчика по обслуживанию, эксплуатации и ремонту жилищного фонда МУП ЖЭТ-2 приобретает статус управляющей компанией с минимальной штатной численностью, состоящей из специалистов профильных направлений и контролеров по качеству эксплуатации.
 - 2.2. МУП ЖЭТ-2 осуществляет Заказ на работы, координирует и направляет деятельность дочерних предприятий, осуществляет контроль над финансами.
 - 2.3. В случае угрозы для дочернего предприятия финансовой несостоятельности либо невостребованности его услуг в рыночных условиях, негативных последствий потери муниципальной собственности не возникает, т.к. муниципальная собственность находится у дочерних предприятий в аренде и в любой момент времени подлежит обратному изъятию.
 - 2.4. Для невозможности обвинений в аффилированности и предъявления финансовых претензий материнскому предприятию – МУП ЖЭТ-2, участие в акционерном или долевым капитале не должно превышать 20%.
3. Повышение эффективности деятельности дочерних обществ и МУП ЖЭТ-2 через внедрение эффективных экономических моделей, налогового планирования, маркетинг услуг, расширения сферы деятельности предприятий, диверсификацию бизнеса.

Важно отметить, что в процессе реструктуризации и по его окончанию Администрация города по-прежнему сохраняет всю полноту контроля над муниципальной собственностью в рамках предложенной модели хозяйствования. Добиваться должной степени контроля необходимо следующим образом:

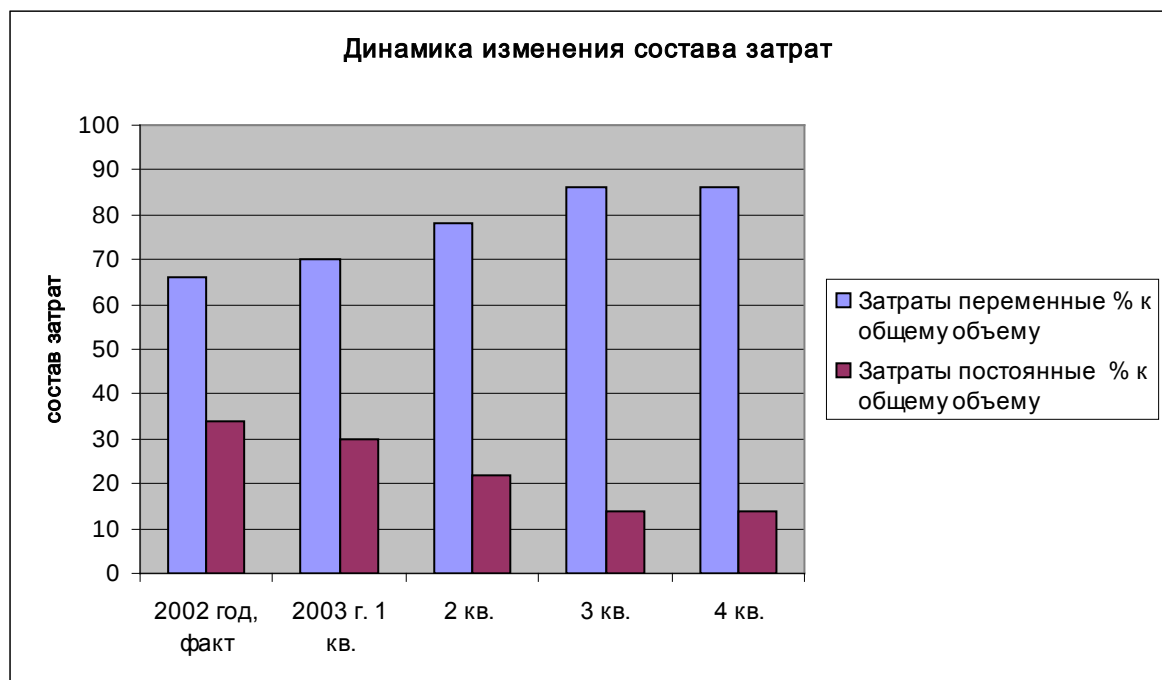
- *Предприятие МУП ЖЭТ-2, а также имущество, закрепленное на праве хозяйственного ведения, должны сохранить муниципальный статус.*
- *Директора муниципального предприятия «МУП ЖЭТ-2» назначает Администрация города, таким образом, контролируя работу руководителя, над МУПом и имуществом МУПа Администрация сохраняет всю полноту контроля.*

- Основные средства для осуществления деятельности дочерних обществ предоставляет в аренду МУП ЖЭТ-2, имеющий муниципальный статус. На имущество, находящееся в аренде не может быть обращено взыскание в случае несостоятельности дочерних обществ.
- Приращение капитала предприятий должно осуществляться паритетными долями: 50% прибыли капитализируется в МУП ЖЭТ-2, имеющем муниципальный статус, 50% - на дочерних обществах. Убытки от текущей деятельности (если таковые возникнут) должны ложиться исключительно на дочерние общества, чтобы не допустить возможного ущерба для МУП ЖЭТ-2.

4. Положительные результаты реструктуризации:

- 4.1. значительное сокращение непроизводительных затрат и накладных расходов предприятия (см. таблицу №13),

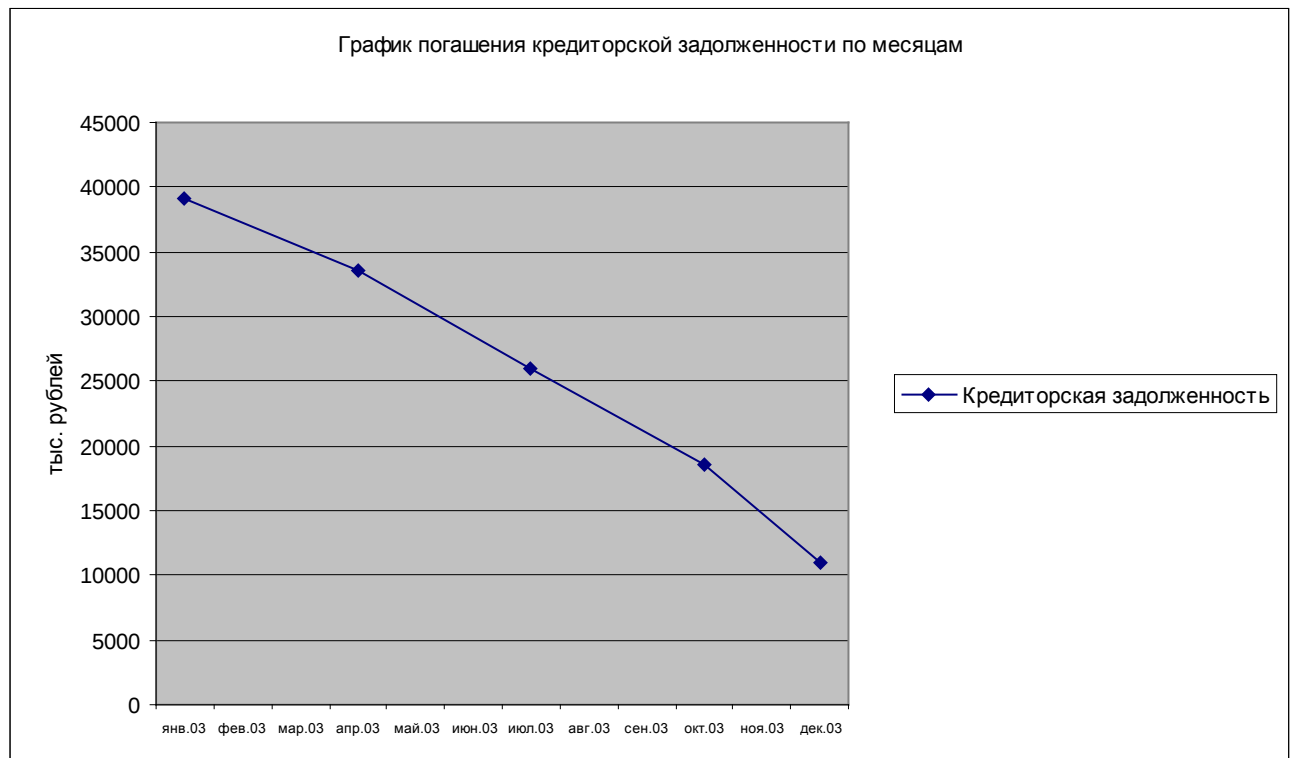
Таблица №13



- 4.2. значительное увеличение доли средств, направляемых «в жилье»,
- 4.3. повышение производительности труда,
- 4.4. сокращение административно-управленческого персонала и затрат на его содержание,
- 4.5. прозрачность финансовых взаимоотношений МУП ЖЭТ-2 и дочерних обществ,
- 4.6. благоприятное налогообложение дочерних обществ,
- 4.7. материальная заинтересованность трудовых коллективов дочерних обществ в результатах своего труда,

- 4.8. минимизация финансовых рисков обращения взыскания на имущество предприятия и основные средства,
- 4.9. погашение кредиторской задолженности (см. таблицу №14),
- 4.10. повышение доходной базы за счет освоения средств капитального ремонта силами дочерних обществ,
- 4.11. мотивация на получение прибыли.

Таблица №14



5. Негативные последствия реализации программы реструктуризации:

- 5.1. возможные финансовые трудности дочерних обществ,
- 5.2. трудности, связанные с рыночной адаптацией дочерних обществ и вывода во внешний рынок их услуг и продукции,
- 5.3. возможность финансовой несостоятельности дочерних обществ.

В соответствии с программой маркетинга МУП ЖЭТ-2 должно развиваться в направлении повышения капитализации предприятия посредством принятия на свой баланс муниципального жилищного фонда со сложившейся инфраструктурой систем жизнеобеспечения. Таким образом, уже на начальном этапе данного процесса необходимо внедрять такую систему управления, которая была бы эффективна на всех этапах развития предприятия вплоть до создания вертикально интегрированной системы управления жилищным фондом. Управление жилищным фондом будет осуществляться по филиальной и концессионной системе. Головная контора МУП ЖЭТ-2 возьмет на себя функции Заказчика, балансодержателя основных производственных фондов и технический надзор. Прямыми исполнителями заказа по содержанию, эксплуатации, ремонту жилищного фонда могут быть организации любой

формы собственности и частные предприниматели, обладающие необходимым опытом работы и соответствующими допусками и лицензиями, либо сам ЖЭТ-2 в виде специально созданных обособленных подразделений – филиалов. Подбор подрядчиков по эксплуатации, капитальному и текущему ремонту необходимо проводить на конкурентной основе, на основе тендерных торгов и профессионального квалификационного отбора. Необходимо разделить функции финансирования производственного процесса и сам производственный процесс, функции заказчика и подрядчика, функции технадзора и эксплуатации. Процесс разделения функций – далеко не сиюминутный, требующий продолжительного времени и определенных усилий. Однако, совершенно очевиден положительный экономический и технологический эффект от претворения данных мероприятий.

Таким образом, мероприятия по разделению функций приведут к созданию холдинговой системы взаимоотношений в рамках концепции развития предприятия. Существенный момент идеи создания холдинговой структуры состоит не в том, что материнская компания сама себя поделила и тем самым создала основу для образования нескольких юридических лиц, а в холдинг должны быть привлечены дополнительные активы извне, объединенные идеей партнерства и консолидации вокруг сильного ядра и больших возможностей. В холдинг МУП ЖЭТ-2 кроме объектов жилищного фонда и предприятий по их эксплуатации необходимо непременно ввести строительно-ремонтное предприятие, специализирующееся на строительстве и ремонте объектов жилищного хозяйства, автотранспортное предприятие, торговую фирму-поставщика.

Важно понимать, что создание внешне независимых предприятий, имеющих определенную профильную ориентацию, не влечет за собой потерю контроля над ними. Необходимо лишь добиваться в каждом случае той степени контроля и ответственности, которая в данном случае необходима. Принцип единоначалия холдинговой структуры должен быть непременно сохранен, особенно по основным профильным направлениям. Структуры, входящие в холдинг, должны, прежде всего, руководствоваться интересами материнской компании, а затем уже заработками на вольных хлебах. При этом, важный момент заключается в том, что материнская компания не должна содержать обособленные подразделения, а договорные и финансовые отношения с ними должны носить исключительно рыночный и прагматичный характер. Не исключено, что часть обособленных подразделений окажется финансово несостоятельными, тогда глава холдинга должен будет принять решение о санации данного направления, либо об избавлении от него.

Нельзя сбрасывать со счетов возможности холдинга по приобретению сторонних организаций, находящихся в сфере его интересов. Это могут быть организации, интересные с точки зрения активов, кадрового потенциала, основных фондов и проч. Методология данного процесса известна. Поглощение нужного предприятия может быть произведено скупкой акций, покупкой долгов с последующим банкротством, концессионным договором, договором внешнего управления и т.д.

Необходимо в рамках головной управляющей компании сосредоточить финансовые рычаги управления дочерними предприятиями и обеспечить максимальный эффект экономии на управленческих издержках.

Учитывая тот факт, что государственная политика имеет целью перевести систему ЖКХ, в том числе жилищное хозяйство, на самоокупаемость и самофинансирование, предельно ясным становится факт того, что в самом ближайшем будущем отрасли жилищно-коммунального хозяйства придется вести хозяйственную деятельность без поддержки государственных и муниципальных финансов. Холдинговая система управления является максимально адаптированным к рыночным условиям образованием.

Выводы и заключительные положения.

Предлагаемые мероприятия рассчитаны на получение следующих результатов:

1. Структура затрат становится ориентированной на повышение качества эксплуатации жилищного фонда и на получение прибыли предприятием МУП ЖЭТ-2, а не на содержание управленческого персонала и несение непроизводительных расходов.
2. Рентабельность продаж растет по кварталам от –13% по состоянию на 01.01.03 г. до 5% по итогам 2003 года. Увеличивается рентабельность чистых активов и собственного капитала.
3. Ликвидируются убытки. Предприятие по итогам года выходит на прибыль 155 тыс. рублей.
4. Снижаются периоды оборота задолженностей. Кредиторской – с 4231 дней на 01.01.2003 до 652 дней на 31.12.2003 г., дебиторской – с 374 до 157 дней.
5. Ликвидность предприятия повышается в 2,5 раз.
6. Чистый оборотный капитал МУП ЖЭТ-2 увеличивается с –18 млн. руб. до 3,5 млн. рублей.

Перечисленные показатели свидетельствуют об улучшении финансового состояния предприятия.