

М. Штинова<sup>1</sup>

## ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Степень эффективности управления муниципальным образованием зависит от степени сбалансированности целей управления, обеспеченности ресурсами и способности применять современные методологии стратегического планирования.

На практике муниципального управления понимание местных ресурсов зачастую сводится только к финансам муниципального образования, тогда как экономическую основу деятельности органов местного самоуправления составляют: имущество, находящееся в муниципальной собственности, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований.

Использование муниципальной собственности является, с одной стороны, одним из источников поступления денежных средств в бюджет, а, с другой стороны, необходимым условием осуществления своих полномочий органами местного самоуправления.

Как показывают исследования результатов деятельности муниципальных предприятий, наиболее эффективно, с финансовой точки зрения, осуществляют свою деятельность предприятия, занимающиеся торговлей и энергоснабжением. При этом, большая часть муниципальных предприятий, созданных с целью непосредственного осуществления полномочий органов местного самоуправления (жилищно-коммунальное и транспортное обслуживание населения и благоустройство города), не отвечают требованиям финансовой устой-

чивости и финансовой независимости.

### Недостатки существующих систем управления муниципальными предприятиями

Среди существующих моделей управления комплексом муниципальных унитарных предприятий можно выделить две наиболее распространенные:

а. Модель централизованного управления. Все функции управления осуществляются одним подразделением администрации муниципального образования. Чаще всего для этих целей создается отдел по работе с муниципальными предприятиями.

б. Модель децентрализованного управления. Функции планирования, анализа деятельности, учета и контроля разделены между отраслевыми (структурными) подразделениями администрации муниципального образования. В этом случае комитет по управлению муниципальным имуществом выполняет лишь функции по управлению имуществом муниципальных предприятий.

Обе модели имеют ряд недостатков: в первом случае, управление осуществляется без учета специфики деятельности отдельных предприятий и, как следствие, наблюдаются излишки производственных мощностей, большой износ значительного числа основных фондов, несоответствие текущей деятельности предприятия целям создания, во втором случае, напротив, отсутствуют единая система управления комплексом, экономически эффективные стимулы у руководителей муниципального предпри-

ятия, единые подходы и требования к организации деятельности предприятий и эффективный механизм контроля со стороны местных органов управления – учредителей.

### Построение эффективной модели управления муниципальными предприятиями

В зависимости от исторически сложившейся системы управления комплексом муниципальных предприятий можно выделить ряд особенностей мероприятий по оптимизации системы управления. Но в том и другом случае эффективная модель управления предприятиями, находящимися в собственности муниципального образования, предполагает построение системы, которая позволит сбалансировать интересы органов местного самоуправления, с одной стороны, относительно повышения доходности муниципальных предприятий, а с другой, – повышение социальной эффективности от деятельности муниципальных предприятий. Кроме того, вся система управления муниципальными предприятиями должна органично вписываться в общую модель стратегического управления муниципальным образованием.

В целом, процесс построения системы управления муниципальными предприятиями можно разделить на несколько этапов:

- разработка стратегии, определение целей и перспектив развития системы управления муниципальным имуществом муниципального образования;
- определение оптимальной структуры муниципальной собст-

<sup>1</sup> Штинова Марина Александровна, ведущий экономист Центра прикладной экономики (г. Пермь).