

**СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ МОНОПОЛЬНЫХ СТРУКТУР
С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ*****Виктор Владимирович СОКОЛОВСКИЙ^а, Анна Львовна САБИНИНА^б,
Николай Антонович ШУЛЬЖЕНКО^с**^а доктор экономических наук, советник ректора,
Тульский государственный университет (ТулГУ),
Тула, Российская Федерация
vsokol7481@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует^б доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансов и менеджмента,
Тульский государственный университет (ТулГУ),
Тула, Российская Федерация
sabinina-anna@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 9624-2354^с доктор технических наук, советник при управлении научно-исследовательских работ,
Тульский государственный университет (ТулГУ),
Тула, Российская Федерация
rector@tsu.tula.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 2666-8710

* Ответственный автор

История статьи:Получена 12.07.2018
Получена в доработанном
виде 09.08.2018
Одобрена 07.09.2018
Доступна онлайн
14.12.2018**УДК** 330.322:332.146
JEL: R58**Ключевые слова:**факторный анализ,
эффективность
бюджетирования,
организационные
структуры, монополии,
муниципальные программы**Аннотация****Предмет.** Муниципальные программы как инструмент решения важных проблем развития территорий, проблема бюджетных отчислений тех подразделений, которые заняты производством на территориях нескольких областей.**Цели.** Комплексное исследование направлений совершенствования функционирования организационных структур и их реформирования в целях обеспечения реализации муниципальных программ.**Методология.** Использованы статистический и прогнозно-следственный анализ бухгалтерской отчетности структур ОАО «Центргаз» как монополии.**Результаты.** Исследованы организационные структуры предприятий различных типов. Разработаны алгоритмы определения эффективности их деятельности, модели реформирования с использованием элементов бюджетирования и оценки регионального вклада.**Выводы.** Монопольные структуры на определенном этапе развития территорий внесли элементы комплексности в решение задач инвестирования, проектирования и строительства объектов. Вместе с тем структуры многоуровневой и многоцелевой подчиненности и отчетности стали резко снижать свою рентабельность, что привело к необходимости реформирования.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Соколовский В.В., Сабина А.Л., Шулженко Н.А. Стратегия реформирования монопольных структур с целью повышения эффективности реализации муниципальных программ // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16, № 12. – С. 2249 – 2275.
<https://doi.org/10.24891/re.16.12.2249>

Одним из основных факторов роста в современных условиях является проведение эффективной инвестиционной политики, которая выступает в качестве важной составляющей комплекса мер по управлению социально-экономическим развитием любого региона.

Анализ систематизированных данных¹ показывает, что администрация Тульской области осуществляет инвестиционную политику на основе комплексной и последовательной реализации следующих основных принципов:

- организация обучения специалистов и руководителей предприятий области современным методам стратегического планирования производства, разработка бизнес-планов и формирование финансового предложения;
- работа с предприятиями по разработке, отбору, экспертизе инвестиционных проектов и формированию региональной инвестиционной программы на очередной финансовый год;
- организация государственной поддержки предприятий – победителей конкурсов инвестиционных проектов через бюджеты развития российской федерации и Тульской области;
- оказание практической помощи в привлечении инвесторов и продвижении инвестиционных проектов к практическому внедрению.

Важное значение придается формированию правовой основы инвестиционного климата. К настоящему моменту разработаны и действуют необходимые нормативные акты для создания перспективной стабильности инвестора.

* Авторы выражают благодарность и глубокую признательность ректорату ТулГУ и лично ректору М.В. ГРЯЗЕВУ, а также правительству Тульской области за финансовую поддержку оформления статьи в рамках гранта № ДС-88.

¹ Шульженко Н.А. Формирование производственных программ региональных строительных организаций. Тула: Тульский полиграфист, 2002. 418 с.

Администрацией области, руководством муниципальных образований предпринимаются меры по повышению инвестиционной привлекательности Тульской области. Оказывается всемерная помощь предприятиям в освоении рыночных механизмов инвестирования и бизнес-планирования. В области при непосредственном участии и содействии фирмы «Про-Инвест Консалтинг» был проведен и реализован проект «Стратегическое планирование экономического региона на основе оживления деятельности основных бюджетобразующих предприятий». По итогам семинара администрацией области организованы постоянно действующие курсы по обучению специалистов предприятий современным методам бизнес-планирования.

В сфере организации государственной поддержки инвестиционной деятельности предпринимаются попытки формирования бюджета развития области. Государственная поддержка оказывается в виде субсидирования части процента по кредиту.

Инвестиционную политику в Тульской области администрация области реализует в двух основных направлениях. Во-первых, ведется постоянно обновляемая база инвестиционных проектов и предложений предприятий области; во-вторых, осуществляется поиск российских и иностранных инвесторов под конкретные проекты бюджетобразующих предприятий. Только одновременное сочетание этих направлений способно принести высокие результаты.

Снижение затрат и рост продаж – основная целевая установка в работе аппарата администрации области с конкретными предприятиями.

В целом за годы плодотворной работы по созданию инвестиционного имиджа и повышению инвестиционной привлекательности администрацией области достигнуты позитивные показатели.

Во-первых, иностранные инвесторы все чаще вкладывают свой капитал в предприятия Тульской области. Об этом свидетельствует ежегодное увеличение объема иностранных инвестиций в экономику. Если в 2005 г. они составили 12 930 тыс. долл. США, то в 2006 г. – 15 868 тыс. долл. США, а в 2017 г. – 31 333 тыс. долл. США. Общая сумма накопленных иностранных инвестиций сегодня составляет 95,8 млн долл. США и 116,8 млн руб. Тенденция явно в сторону потенциального роста.

Во-вторых, постоянная работа по научному обоснованию планирования позволила внедрить процесс бизнес-планирования. Предприятия начинают правильно формулировать свои финансовые предложения, понятные российским и иностранным инвесторам, разрабатывать бизнес-планы, соответствующие требованиям UNIDO.

В-третьих, руководители предприятий также поняли, что для выхода предприятия из «финансовой ямы» недостаточно одного высокоэффективного проекта – необходима стратегия развития бизнеса и укрепления позиций на рынке.

В администрации области в результате приобретенного опыта также возникло и укрепилось понимание того, что планирование развития области невозможно без учета стратегических планов развития бюджетобразующих предприятий. Первые шаги в этом направлении дали результаты исследования проблемы по оценке состояния и перспектив развития территориальных структур производственных комплексов, в том числе строительных монопольных межрегиональных подразделений (рис. 1, 2).

Исследования проблем повышения эффективности связей монопольных структур с субъектами РФ показали, что в период перехода к рыночной экономике в работе Е.Г. Гашо, Е.В. Репецкой, В.Н. Бандуриста [1] заложены основы исследования планирования и управления в социальных организационных системах, изложены основы методик

формирования региональных программ энергосбережения.

Исследования были продолжены М.Р. Пинской, Л.А. Зиганшиной [2], Л.А. Агузаровой [3], В.Г. Авериним, Б.Т. Шишкиным, Н.А. Шульженко [4]. Указанные авторы обосновывают необходимость системного подхода и реструктуризации промышленных предприятий. Особенности исследований, выполненных указанными авторами, заключаются в разработке так называемых методов бюджетирования; в работах [5, 6] обосновывается необходимость использования технологии программного бюджетирования отдельных предприятий для развития программно-целевого финансирования социально ориентированных расходов бюджета регионов².

Несмотря на наличие обширной теоретической основы, методической базы для целевого использования по оценке эффективности инвестиционных проектов в отраслевом и территориальном аспектах до 2012 г. не выявлено. Так, методические рекомендации³ не дают комплексной оценки инвестиционных потоков в отношении муниципальных программ. Появилась необходимость исследовать проблему развития регионального строительного комплекса, в том числе его производственную и непроизводственную составляющие, оценить развитие малых и частных структур в составе монопольных региональных образований. Предпосылки реализации исследований приведены в работах Б.А. Лагоши, В.Г. Шарковича, Т.Д. Дегтярева [7], О.Г. Александровой, Е.С. Гришиной [8], Т.В. Усковой [9]. В методологии, разработанной этими исследователями,

² Богославцева Л.В., Карепина О.И., Богданова О.Ю. Развитие программно-целевого финансирования социально ориентированных расходов бюджета региона. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 2016, vol. 10, iss. 1, pp. 47–52.

³ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 № ВК477. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200005634>

большое внимание уделяется анализу реализации целевых муниципальных программ, методикам расчета тех показателей, которые позволяют повысить качество прогнозов и сформировать перспективные рациональные балансы.

В структурах, подобных ОАО «Центргаз», имеются общества (ООО-ПМК) малые предприятия («МП – Пластбау»), заводы с двумя балансами (Новомосковский завод керамических изделий (НКВ), Калужский ДСК), а также частные структуры в виде участков «бетона-раствора». На разных этапах развития эти структуры очень динамичны, то есть изменяют свою производственно-хозяйственную модель, реагируя на реструктуризацию инвестиций. Именно стратегия административных органов в первую очередь определяет инвестиционную активность регионов и тем самым ориентирует подрядные организации на изменение своих производственных структур.

В работе [4] указывается, что факторы, повышающие инвестиционную активность в регионе, включают:

- обеспечение конкурентоспособности жилья;
- уход от однообразной застройки;
- обязательность проработки бизнес-планов;
- появление организационных структур, объединяющих заказчика, подрядчика, финансовую структуру (банк), риэлтора, то есть юридически самостоятельную фирму, работающую на конечный результат.

При разворачивании рыночных реформ большие надежды возлагались на то, что жилищное строительство в целом станет источником инвестиционной активности и приведет к экономическому росту. Этого не произошло. После незначительного оживления жилищного строительства в 2005 г. в последующие годы объем ввода жилья падал вплоть до 2009 г., когда вновь отмечено некоторое увеличение [4].

Объемы работ, выполняемые по договорам строительного подряда в Тульском регионе,

после спада в 2005 г. также начали возрастать в 2009.

Многие исследователи отмечают тенденцию перехода к комплексному инженерному обеспечению, сдаче домов под ключ и сервисному обслуживанию готовой застройки, включая набор эксплуатационных и ремонтных услуг по содержанию наружных и внутренних коммуникационных систем, специальные виды услуг, связанных, например, с охраной недвижимости и осуществляемых теми же строительными фирмами по линии диверсификации своей основной деятельности. Последняя является следствием негативных процессов, происходящих в финансовой системе экономики России: в результате значительного сокращения капитальных вложений подрядные строительные организации и предприятия по производству строительных материалов, конструкций и изделий работают неустойчиво. Производственные мощности строительного комплекса загружены в среднем на 40–50%, и в целях сохранения высококвалифицированных кадров в строительстве получает распространение упомянутая ранее диверсификация производства – более 17% от общего объема подрядных работ составляют работы и услуги нестроительного характера [4].

Безусловно, нельзя представить современный региональный строительный комплекс, полностью состоящий из строительных групп различных специализаций. Однако совокупность крупных строительных организаций (СО), специализирующихся на различных видах строительства, должна составить структурообразующую основу регионального строительного рынка, функционирующего в условиях транзитной экономики, так как отсутствие свободных средств (кредитов), банковских и страховых гарантий, маломощность строительных компаний привели к тому, что практически ни одна компания не сможет выиграть инвестиционные и подрядные торги на крупные объемы работ, особенно поддерживаемых западными инвесторами.

Это является одной из основных причин снижения объемов ввода жилья.

Особенности реорганизации структуры СО в условиях комплексного развития

Чрезвычайно важным и трудным вопросом является установление рациональной организационной структуры управляющей системы. Разработки в этой области ведутся, но организационное проектирование еще не сформировалось. Для того чтобы комплексно осуществить разработку организационной структуры новой строительной организации (СО) или усовершенствовать структуру уже функционирующей организации, необходимо наряду с формированием или рациональным изменением структуры ее производственной подсистемы определить численность, состав и функции аппарата управления.

При сопоставлении планов варьированию подвергаются следующие типы структурных преобразований: степень централизации функций управления; распределение подразделений аппарата по функциям управления; изменение подчиненности подразделений аппарата; зональность управления; введение в аппарат управления новых нетрадиционных подразделений; выбор способов контроля и стимулирования деятельности работников.

Изменения в структуре СО оказывают влияние на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Это воздействие сказывается опосредованно и через определенный промежуток времени (рис. 3), что вытекает из характера причинно-следственных отношений между структурой управления, ее изменениями и результатами производственно-хозяйственной деятельности. Чтобы перестроить действующую структуру, «отрегулировать» новую и получить определенный эффект, необходимо время. На начальных этапах наблюдаются в основном затраты на внедрения и даже фиксируются некоторые потери.

В базовый период действующая структура управления отвечает в целом поставленным задачам текущего периода. Между системой

управления и формой ее существования нет явных противоречий. Вместе с тем дальнейшая интенсификация производства, рост его эффективности, прогнозируемые изменения внешних условий существования системы (сокращение ресурсов, изменение структуры производства, передислокация производственной базы) свидетельствуют о необходимости перехода к новой организационной структуре.

В конце базового периода в результате дальнейшего развития производства, совершенствования методов управления и других изменений объективного характера структура перестает соответствовать предъявляемым к ней требованиям. Она вступает в противоречие со всей системой управления, затрудняя ее нормальное функционирование. Это сказывается на основных технико-экономических показателях строительного производства: нарушаются сроки ввода в действие мощностей и объектов, рост производительности труда отстает от планового задания, увеличиваются непроизводительные расходы и снижается прибыль или доход, ухудшается качество работ. Внешне это может выглядеть следствием конкретных причин: перебоев в снабжении, принятия ошибочных решений. Но в основе этих независимых на первых взгляд явлений лежит диссонанс между важнейшими составляющими хозяйственного механизма – формой и методами управления. Однако даже по косвенным причинам сбой в строительном производстве можно судить о характере проблем в хозяйственном управлении. Такими косвенными причинами могут быть многочисленные вероятностные отклонения, возникающие как на этапах подготовки, так и в процессе строительства объектов.

Повышение управляемости системы можно рассматривать как целенаправленный процесс воздействия на условия и факторы, влияющие на производство и управление и связанные между собой прямой и обратной связью. Условия – это та среда, в которой действуют факторы и осуществляется процесс управления. В крупном плане можно выделить

экономические, технические, социальные, организационные условия. Триединство факторов, условий и управляемости ставит проблему их количественной оценки. Однако далеко не все процессы управления поддаются количественной оценке, поэтому в решении проблемы большое значение будет иметь и качественная оценка процессов.

Проявления несоответствия между усовершенствованными технологическими процессами, меняющимися внешними условиями и устаревшей структурой организации на различных уровнях могут быть различными, но проблема имеет общий источник – неуклонное возрастание сложности управления в связи с развитием производственно-технических отношений. В настоящее время наиболее важными являются экономические условия повышения управляемости. Неблагоприятные экономические факторы можно сгруппировать следующим образом: неверные оценочные показатели деятельности; слабая разработанность системы критериев эффективности; недостатки системы стимулирования.

К организационным факторам и условиям можно отнести несоответствие структуры системы управления производственной структуре; неопределенность сфер ответственности при распределении прав и обязанностей; отсутствие механизма саморегулирования системы управления (неразработанность системы обратных связей); неправильное использование вспомогательных подразделений; множественность подчинения; большое число иерархических уровней подчинения; отсутствие гибкости организационной структуры; неумение делегировать полномочия; стихийность перестройки работы аппарата управления или структуры в целом; подмена совершенствования методов и средств управления внедрением административных методов.

Среди типичных информационных факторов, снижающих уровень управляемости, можно назвать дублирование подготовки одинаковых данных в разных подразделениях; отсутствие

единства форм и процедур обработки информации; неуправляемость информационных потоков между звеньями и уровнями управления; несвоевременность информации; недостаточная или избыточная полнота информации; недостаточная степень достоверности информации; замыкание информационных потоков на промежуточных звеньях; неверный документооборот, плохая организация информационного обеспечения.

На этапе, который представляет собой собственно реорганизацию, полностью или частично видоизменяется существующая структура управления. В этот переходный период часто наблюдается явление, при котором ранее существующая структура управления уже не действует, а новая лишь начинает функционировать. При этом возможна временная приостановка работы отдельных звеньев производств или звеньев управления, поэтому, как правило, наблюдается резкое возрастание единовременных затрат.

После преобразований в организационной структуре наблюдается ее выход на более высокий уровень, происходит своеобразная «обкатка» новой структуры. Заканчивается процесс переходом системы в то состояние, при котором наблюдается определенный эффект в производственной схеме, получаемый за счет совершенствования организационной формы и параметров структуры управления.

В дальнейшем структура стабилизируется в новых условиях, а система производства в целом развивается на новом организационном уровне и начинает обеспечивать экономический эффект от своего функционирования. Такой прирост позволяет перекрыть издержки прошлых периодов, отмеченных в графической модели до момента, когда вновь возникают объективные причины для реорганизации структуры управления СО⁴.

⁴Новицкий Н.А. Системно-инновационный подход к реструктуризации российской промышленности. В составе материалов к парламентским слушаниям «О государственной промышленной политике и стратегии промышленного роста в РФ». Москва. 16 мая 2000 г.

Инвестиционные особенности реструктуризации организаций строительного комплекса на примере строительных организаций Тульского региона

Формирование инвестиционных жилищных проектов предполагает глубокие маркетинговые исследования ценовой ситуации, а также изучение спроса и предложения на первичном и вторичном рынках жилья. Необходимо разработать и осуществить мероприятия по повышению конкурентоспособности строящегося жилья, а именно комплекс мер организационно-технического, экономического, управленческого характера, направленных на повышение качественных характеристик жилья, снижение себестоимости строительства, ускорение сроков ввода, оптимизацию политики продаж (табл. 1).

Исследователи выделяют следующие основные факторы, тормозящие развитие первичного рынка:

- политическую нестабильность и несовершенство законодательства;
- сложность кредитования;
- снижение платежеспособности населения;
- административный прессинг.

В Санкт-Петербурге, например, пробуют решить эту проблему путем создания инжиниринговой компании «Инжпестрой» согласно западным аналогам [10].

Другой не менее важной причиной спада в строительной отрасли Тульского региона является снижение объема инвестиций. Рассмотрим динамику изменения инвестиций в основной капитал строительно-монтажных организаций (СМО).

Структура финансовых инвестиций изменилась: особенно резко уменьшились ассигнования из бюджетных средств, а также значительно уменьшилась доля кредитов банков, что говорит об отсутствии эффективной системы кредитования (табл. 2, 3). Особенностью данного периода

является изменение структуры затрат в подрядных организациях (табл. 4). Необходимо отметить, что именно в этот период наблюдается тенденция уменьшения цены не столько за счет снижения затрат на строительно-монтажные работы, сколько за счет уменьшения их рентабельности (табл. 4, 5).

Обратим внимание еще на одну особенность рынка жилья. Динамика сдачи жилья свидетельствует о росте доли индивидуального сектора – в 1999 г. он составил 52%. Однако специалисты утверждают, что этот факт еще не свидетельствует о сегментации рынка [11].

Если подобная тенденция сохранится, то для реализации такого требования рынка потребуются рост количества малых СМО, специализирующихся на малоэтажном строительстве, или крупных СМО, имеющих в своем составе мобильные подразделения.

Влияние тенденции развития рыночных отношений на региональную структуру строительных организаций

Анализ показывает, что администрация субъектов РФ в условиях экономического спада продолжает создавать и совершенствовать нормативную правовую базу предпринимательства. Изыскиваются средства для развития малого бизнеса, в Тульской области утверждена и реализуется программа поддержки предпринимательства, в которой предусмотрены механизмы реализации и контроль исполнения намеченных мероприятий.

Администрация уделяет большое внимание совершенствованию нормативного правового обеспечения. Подготовлен закон «О закупках и поставках продукции для госнужд области», в котором предусмотрено выделение фиксированной доли (квоты) на участие субъектов малого предпринимательства в торгах на размещение государственного заказа.

В Тульской области установлены налоговые льготы малым предприятиям – победителям профессиональных конкурсов, лауреатам

премии имени Никиты Демидова. На территории области действуют фонды и агентства поддержки малого предпринимательства, информационные, маркетинговые и учебно-консультационные центры.

В создавшихся условиях финансового дефицита большие возможности для малых фирм, не имеющих необходимого объема строительной техники, предоставляет лизинг, являющийся эффективной и перспективной формой отношений, позволяющей СО получить в распоряжение современную технику (в Тульской области функционирует «Тульская инвестиционно-лизинговая компания»). Дефицит современной дорогостоящей техники и отсутствие финансовых возможностей СО породили новую разновидность лизинга – по остаточной стоимости, применяемую в отношении бывшего в эксплуатации оборудования [12].

В условиях общего снижения инвестиционной активности многие организации и предприятия строительного комплекса находят пути повышения эффективности работы организационно-технического характера и качества строительства. Об этом свидетельствует практика работы передовых коллективов, которые в сложной экономической обстановке сумели быстро адаптироваться к рыночным условиям, активно завоевывают подрядный рынок, работают стабильно и эффективно (табл. 6).

Исследование внешней коммерческой среды

Анализ внешней коммерческой среды является первоочередной задачей при рассмотрении факторов, влияющих на эффективность деятельности СО. Существует множество классификаций внешних факторов, однако в данной работе мы рассмотрим их группировку по влиянию на работу фирм строительного профиля.

Прежде всего необходимо отметить, каким образом происходит сбор данных для

непосредственного анализа. На сегодняшний день предпочтение в сборе исходной информации, как правило, отдаются маркетинговым исследованиям фирмы – систематическому сбору, анализу и отражению данных, необходимых для решения тактических и стратегических задач, стоящих перед фирмой на том или ином рынке в тех или иных условиях.

Маркетинговые исследования рынка товаров и услуг производственных СО включают в себя комплексное изучение и прогнозирование требований рынка недвижимости.

Организационно-экономические механизмы формирования организационной структуры и границы их применения

После определения принципиальных интересов участников процесса реструктуризации необходимо придать нововведениям официальный статус. Возможно, достаточно будет лишь нескольких распоряжений администрации, но нельзя исключать, что потребуются официальное перераспределение имущественных прав и обязанностей. Для этого необходимо выбрать соответствующий организационно-правовой механизм. Организационно-правовая форма СО оказывает влияние на ее организационную структуру. Это связано с необходимостью при проектировании организационной структуры учета: юридических требований, налагаемых организационно-правовой формой; разрешенных для этой организационно-правовой формы источников финансирования; степени имущественной ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Если планы преобразования организационной структуры СО связаны с изменением структуры его имущества, руководство может:

- учредить дочернюю фирму на базе подразделения;
- выделить подразделение в самостоятельную организацию;

- сдать в аренду имущество, использовавшееся подразделением;
- передать имущество, использованное подразделением, безвозмездно;
- продать имущество, использовавшееся подразделением;
- передать часть имущества подразделения в зачет обязательств предприятия перед кредиторами.

Первые два варианта в явном виде связаны с образованием на базе прежних подразделений самостоятельных СО. Варианты 3–6 предполагают, что второй стороной сделки может быть любое лицо, в том числе (кроме варианта 6) и персонал подразделения. Вариант 7 предполагает участие нескольких юридических лиц. Исследуем наиболее распространенные варианты.

Разукрупнение СО путем учреждения дочерних организаций

Согласно Гражданскому кодексу РФ, хозяйственное общество признается дочерним, если основное хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества.

Сохранение тесных производственно-технологических связей реструктурируемой организации (материнской компании или общества – МК или МО) и бизнес-единиц (дочерних компаний или обществ – ДК или ДО) предполагает дополнительное закрепление в учредительных документах определения порядка хозяйственных взаимоотношений МК и ДК, в том числе:

- утверждение механизма ценообразования во взаимных поставках;
- регламентацию процесса поставок и снабжения;

- определение степени свободы в выборе альтернативных поставщиков и покупателей, влияния деятельности ДО на работу МК;
- формулирование условий аренды элементов основного капитала;
- определение ответственности за социальное и бытовое обеспечение рабочих.

Реструктуризация СО путем выделения

Процедуры осуществления выделения отражены в Гражданском кодексе и Федеральном законе «Об акционерных обществах». В соответствии с этими документами «под выделением предприятия из состава реструктурируемого понимается создание юридического лица с передачей ему части прав и обязанностей реорганизуемого предприятия без прекращения последнего».

При использовании данного механизма созданная фирма будет лишена основных льгот малых предприятий, даже если окажется, что не менее 75% ее собственников будут являться физическими лицами и малыми предприятиями.

Особенностью выделения, по сравнению с учреждением, является то, что созданная в процессе выделения организация не зависит по собственности от реструктурируемого, но зависит от владельцев последнего. В силу этого оно может контролироваться в интересах реструктурируемой СО.

При выделении существует два варианта участия реструктурируемой организации в капитале выделяемой:

- реструктурируемая организация вносит в уставный фонд выделенного юридического лица часть своего имущества;
- реструктурируемая организация выкупает акции или доли выделенного юридического лица; в дальнейшем доля реструктурируемой компании в капитале новой фирмы может уменьшаться путем ее продажи (частично или полностью) сторонним инвесторам.

Механизм выделения схож с учреждением дочерних фирм. Высшим органом управления реструктурируемой организации принимается решение о:

- порядке и условиях реорганизации путем выделения;
- создании нового юридического лица;
- его организационно-правовой форме;
- утверждении разделительного баланса;
- возможности конвертации акций (или долей) реструктурируемой СО в акции или доли выделяемой организации и порядке такой конвертации.

Далее подготавливаются учредительные документы и разделительный баланс создаваемой фирмы, в соответствии с которым к последней переходит часть прав (имущественных и неимущественных) и обязанностей реорганизованной СО; выделенное лицо регистрируется в общем порядке (рис. 4, 5).

Аренда имущества реструктурируемого предприятия

Под арендой имущества Гражданский кодекс РФ подразумевает «предоставление имущества во временное владение и пользование или во временное владение. При этом плоды, продукция и доходы, полученные в результате использования арендованного имущества, являются собственностью лица, получившего имущество в аренду».

Основными условиями арендных отношений, фиксируемыми в договоре аренды, являются:

- наименование, количество и стоимость передаваемых в аренду элементов имущества;
- порядок и сроки передачи, а также ответственность арендодателя за состояние передаваемого имущества;
- величина арендной платы, с учетом начисленного и реального износа основных средств;

– сроки платежей и ответственность арендатора в случае их нарушения;

– ответственность арендодателя за утерю, разрушение, преждевременный износ имущества, произошедшие в процессе эксплуатации;

– условия осуществления капитального и текущего ремонта имущества;

– ответственность арендатора за своевременный возврат имущества арендодателю по истечении срока аренды.

С точки зрения экономической теории, арендная плата складывается из суммы амортизационных отчислений, налога на имущество и комиссионных, выплачиваемых арендодателю за предоставление имущества в хозяйственное пользование, представляющих собой процент от стоимости передаваемого имущества (как правило, близкий к проценту по долгосрочному банковскому кредиту). В случае если арендатор связан с арендодателем поставками продукции (услуг производственного характера), в величину арендной платы может быть зачтена стоимость поставок. На практике эти принципы не всегда реализуются, то есть в России спрос и предложение на местных рынках производственных активов редко формируют цены, учитывающие среднюю доходность на финансовых рынках.

Арендные отношения в процессе реструктуризации могут быть соединены с процессом перераспределения долговых обязательств арендодателя третьим лицам. Так, например, если реструктурируемая организация имеет задолженность перед бюджетом по выплате налогов, часть этой задолженности или вся она может быть учтена при учреждении муниципальной малой фирмы, которая арендует имущество (часть имущества) у крупной организации.

Общая схема механизма отражена на рис. 6.

Общим основанием для сдачи активов в аренду является превышение арендной платой (без амортизации и налога на имущество) прибыли на капитал при их использовании

непосредственно его собственником. Имущество, передаваемое в аренду, может быть оценено либо по остаточной стоимости, либо на основе сложившейся величины договорных цен на имущество, обладающее соответствующими эксплуатационными характеристиками.

В случае, если собственником активов является реструктурируемая организация, целесообразность их передачи другим организациям в возмездное платное пользование определяется следующими факторами:

- имущество не используется собственником в текущей хозяйственной деятельности, то есть не приносит дохода;
- имущество используется собственником, но приносит убытки по структурно-технологическим причинам;
- имущество не может быть вовлечено в хозяйственный оборот по экономическим причинам (например, не хватает оборотных средств для организации производства).

Выбор из альтернативных вариантов (сдавать или не сдавать имущество в аренду) возникает, если речь идет об активах, не приносящих прибыль по организационным причинам. При осуществлении этого выбора необходимо оценить затраты, которые понесет организация, проводя оздоровительные организационно-технические мероприятия самостоятельно. В случаях вычленения альтернативой аренде может стать выделение подразделений в самостоятельные СО или учреждение новых организаций. Выбор между этими альтернативами определяется степенью взаимной технологической зависимости подразделений.

Когда речь идет о передаче имущества подразделений, нерентабельных по структурно-технологическим причинам, степень технологической зависимости уже не играет такой роли. Здесь важны не столько технико-экономические характеристики работающих элементов хозяйственной структуры, сколько финансово-экономические.

Продажа имущества реструктурируемой организации

Данный вариант предусматривает реализацию части имущества реструктурируемой организации (как правило, неиспользуемого) в целях повышения ликвидности активов либо уменьшения обязательств перед кредиторами. При этом нет необходимости формировать разделительный баланс, все финансовые операции проводятся в рамках существующего баланса реструктурируемой организации с изменением ее структуры.

Реструктурируемая организация готовит список основных средств, планируемых к выставлению на продажу с указанием предполагаемых цен. Базой для определения цены сделки является балансовая стоимость имущества (с учетом износа). Но, вероятнее всего, цена продажи будет относительно низкой, что объясняется двумя основными причинами:

- оборудование, здание и сооружения изношены;
- реструктурируемая организация находится в кризисе ликвидности.

Поскольку СО являются априори менее платежеспособными покупателями, продажа имущества финансовому посреднику – более вероятный вариант. Однако далеко не все банки имеют право на ведение деятельности подобного рода, поэтому сделка купли-продажи официально может быть оформлена как кредитование под залог имущества. Происходит заключение кредитного договора, заемщиком по которому будет выступать РО, а кредитором – банк. В роли посредника может выступать производственное предприятие, а кредит может быть и товарным.

В общем случае предпосылкой продажи является острый дефицит ликвидных средств у реструктурируемой СО. Если же возникающие финансовые трудности носят временный характер, то есть СО не стоит на грани банкротства, продажа имущества (особенно формирующего производственный костяк) – излишне радикальный вариант.

Наличие определенных предпосылок для выбора того или иного изменения организационной структуры еще не гарантирует успеха реструктуризации. Поэтому теперь сравним преимущества и недостатки каждого из предложенных механизмов (табл. 7).

Каждый из механизмов характеризуется своей комбинацией положительных и отрицательных сторон так, что окончательный выбор механизма зависит от конкретной организации.

Все результаты такого масштабного и многоаспектного процесса, как реструктуризация, заранее предусмотреть и оценить невозможно. Несомненным результатом является улучшение текущих финансовых показателей, а также заключение долгосрочных контрактов, нахождение стратегического партнера или вхождение в стратегические альянсы.

Попытаемся оценить те непосредственные и ощутимые последствия реструктуризации, которые (при прочих равных условиях) должны быть налицо после преобразования организационной структуры СМО.

Выделение подразделений крупной СМО в самостоятельные фирмы экономически целесообразно в случае, если технико-экономические характеристики каждой из вновь образованных организаций, а также крупной СМО (если она продолжает существовать) улучшаются по сравнению с периодом их функционирования в единой организационной структуре. Действительна и обратная зависимость.

На улучшение этих технико-экономических характеристик работают следующие факторы:

- эффект специализации, то есть экономия, возникающая при сосредоточении материальных и трудовых ресурсов на конкретном виде деятельности;
- эффект хозяйственной самостоятельности, то есть более тесная связь результатов хозяйственной деятельности СМО и доходов

ее коллектива, возникающая в отношениях собственности как совокупности юридически оформленных прав и обязательств.

Эффект специализации будет действовать в той степени, в какой дополнительные доходы превысят издержки вычленения.

Издержки вычленения из существующей организационной структуры для вновь образуемых фирм зависят от условий, на которых они получают часть имущества крупного СМО, и от того, насколько тесно вычленяемое подразделение технологически связано с другими (только для случаев сохранения этих связей в процессе реструктуризации). Следует назвать такие параметры, как:

- стоимость имущества, переходящего на баланс новой организации и подлежащего налогообложению (налог на имущество);
- рост затрат при переходе на коммерческие тарифы (для крупной СМО, если она продолжает функционирование);
- имущество, не использованное или использованное неэффективно в рамках крупной СМО, будет использоваться более эффективно в рамках малой фирмы;
- разделение производств не приведет к разрушению сложившихся производственно-технологических связей или сведет нарушения к минимуму.

Социальный эффект реструктуризации крупной СМО возникает в связи с созданием дополнительных рабочих мест при росте объемов производства во вновь созданных фирмах. Однако сокращение штатов в крупной организации может перекрыть этот рост, и тогда суммарный социальный эффект будет отрицательным.

Рассмотрим методику проведения таких расчетов. Экономия за счет приведения прямых затрат к проектному уровню составляет:

$$DVC_i = Vci_i - Vci_0 \cdot k/in, (1)$$

где DVC_i – перерасход ресурса i -го вида, затраты на который относятся к прямым; VCI_i – фактические затраты ресурса i -го вида; VCI_0 – затраты ресурса i -го вида по проекту; k – коэффициент роста объема строительства за период с момента утверждения проекта; in – индекс цен на ресурсы i -го вида.

Экономия на устранении непроизводительных расходов:

$$D\Phi P_{\Pi} = \Phi P_{\Pi 1} - \Phi P_{\Pi 0} \cdot I, (2)$$

где $\Phi P_{\Pi} = k_{\Pi} \cdot OP$; $\Phi P_{\Pi 1}$ и $\Phi P_{\Pi 0}$ – фонд зарплаты основных рабочих фактический и проектный; i – рост потребительских цен с момента утверждения проекта; k_{Π} – доля оплаты основных рабочих в общестроительных расходах для данного подразделения; OP – общестроительные расходы.

Арендные платежи (увеличивают издержки арендаторов и доходы арендодателей):

$$A_n = S_o \cdot k_a, (3)$$

где A_n – величина годовой арендной платы; S_o – остаточная (договорная) стоимость передаваемого в аренду имущества; k_a – ставка арендной платы.

Увеличение издержек в результате перехода на коммерческие цены (тарифы) (увеличивает издержки потребителей и доходы поставщиков):

$$DV_{cil} = Vi \cdot L, (4)$$

где L – коэффициент роста цен (тарифов).

Дивиденды от участия в капитале вновь образованных организаций:

$$D_{\Pi} = S_o \cdot D_{\Pi}, (5)$$

где D_{Π} – годовая прибыль от участия в капитале малой организации; D_{Π} – ставка дивиденда.

Изменение косвенных затрат в связи с изменением количества нового штата управления:

$$D\Phi P_{\Pi y} = \chi_y \cdot (\Phi P_{\Pi 1} + \Phi P_{\Pi 1}) / \chi, (6)$$

где χ_y – дополнительная численность аппарата управления; χ – фактическая численность персонала.

Изменения в занятости в результате реструктуризации:

$$D\chi_3 = \chi_{31} - \chi_{30}, (7)$$

где $D\chi_3$ – прирост численности занятых; χ_{31} – численность занятых после реструктуризации; χ_{30} – численность занятых до реструктуризации.

$$\chi_{31} = \chi_{30} \cdot k_{\Pi} \cdot k_c, (8)$$

где k_{Π} – планируемый рост объемов производства после проведения реструктуризации; k_c – планируемый коэффициент сокращения численности персонала в результате закрытия подразделений и приведения численности к проектным значениям.

Изменения в расходах на выплату налога на имущество:

$$H_{\Pi} = S_o \cdot k_{\Pi}, (9)$$

где k_{Π} – ставка налога на имущество.

Объем производства, соответствующий безубыточной работе после проведения реструктуризации для подразделений, убыточных до реструктуризации:

$$Q = S_b / p_0, (10)$$

где Q – объем реализации в натуральном выражении, соответствующий нулевой прибыли; S_b – объем реализации в денежном выражении, соответствующий нулевой прибыли; p_0 – цена реализации по отчетным данным.

$$S_b = (FC + DFC) / (a + D_a), (11)$$

где FC – косвенные затраты отчетного периода; DFC – изменение косвенных затрат в результате вычленения; a – коэффициент валовой прибыли; D_a – прирост коэффициента валовой прибыли.

$$D_a = Da_1 + Da_2, (12)$$

где Da_1 – изменение под влиянием изменения прямых затрат; Da_2 – изменение коэффициента валовой прибыли под влиянием доведения цен реализации до уровня рыночных.

Годовой экономический эффект для подразделений, рентабельных до реструктуризации:

$$\text{ЭЭ} = D_d - D_{и}, (13)$$

где ЭЭ – экономический эффект реструктуризации; D_d – дополнительные доходы от реструктуризации; $D_{и}$ – дополнительные издержки от реструктуризации.

После проведения предлагаемых расчетов остается лишь выбрать конечный вариант реструктуризации, который будет являться наиболее эффективным для конкретной организации.

Очевидно, что предлагаемая методика необходима при оценке полного преобразования структуры организации. В данной работе будет рассмотрен пример локального преобразования, на уровне подразделения. Оценка финансового аспекта подобного шага может быть проведена путем вычисления следующих показателей:

- коэффициентов ликвидности.
- общего коэффициента покрытия, равного отношению суммы по строкам баланса «запасы и затраты», «денежные средства», «прочие активы» за вычетом расходов будущих периодов к краткосрочным заемным средствам; нормой считается нахождение значений этого коэффициента в пределах (1; 2).
- частного коэффициента покрытия, равного отношению суммы денежных средств и стоимости ценных бумаг к краткосрочным заемным средствам; нормой считается нахождение значений этого коэффициента в пределах (0,2; 0,3).
- коэффициента срочной ликвидности, равный отношению суммы денежных средств и величины дебиторской задолженности к

краткосрочным заемным средствам; нормой считается нахождение значений этого коэффициента в пределах (0,6; 0,7).

- коэффициента ликвидности при мобилизации средств, равного отношению величины производственных запасов к краткосрочным заемным средствам; нормой считается нахождение значений этого коэффициента в пределах (0,5; 1).

- коэффициента вероятности банкротства, равного сумме отношений величины оборотного капитала, резервов и фондов, прибыли, чистой выручки к сумме активов (коэффициенты, соответственно 1,2; 1,4; 3,3; 1,0) и отношению уставного фонда к краткосрочным обязательствам, умноженным на коэффициент 0,6 (границы интервалов 1,8; 2,7; 2,9 характеризуют соответственно уменьшение вероятности банкротства);

- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Необходимо определить следующие величины:

- уровень собственных средств (отношение источников собственных средств к итогу по балансу); нормой считается нахождение значений этого коэффициента в пределах (0,6; 1) и стабильность его при рассмотрении в динамике;
- коэффициент отношения заемных и собственных средств организации (нормой считается, когда значения этого коэффициента менее 0,7);
- коэффициенты оборачиваемости, отражающие скорость обращения средств в денежную форму;
- коэффициент общей оборачиваемости активов, рассчитываемый путем деления объема чистой прибыли на среднюю за период величины стоимости активов;
- оборачиваемость основных средств (фондоотдачу, рассчитываемую как отношение валового дохода к остаточной стоимости основных средств);

– коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств, то есть скорость их реализации – отношение валовой прибыли к средней величине стоимости материальных производственных запасов.

Аналогичным образом находятся коэффициенты оборачиваемости оборотного капитала, собственного капитала, перманентного капитала. Однако эти коэффициенты имеют большой интервал значений и много специфических зависимостей (например от специализации), поэтому для общего анализа их количество можно ограничить.

Расчет включает определение рентабельности строительного производства в целом, определяемой отношением прибыли, полученной СО, к сметной стоимости строительства.

Источниками дополнительных доходов для вновь образуемых организаций могут быть:

- использование получаемого имущества в хозяйственной деятельности, не связанной с первоначальным профилем и обладающей более высокой доходностью – в случае, если новая организация, образованная на базе подразделения крупного, прекращает производство;
- экономия на прямых затратах, возникающая в результате изменения технологии. При высокой степени износа этот источник может иметь место только за счет дополнительных капиталовложений в машины и оборудование;
- увеличение объема реализации за счет изменения структуры и ассортимента конечной продукции;
- экономия на постоянных затратах в результате сокращения непроизводительных расходов.

Источниками дополнительных доходов для исходной организации (если она продолжает функционировать) могут быть:

- рост прибыли (сокращение убытков) в результате передачи убыточных активов на баланс вновь образуемых фирм;

– рост прибыли в случае передачи имущества на условиях возмездного пользования (концессия, аренда);

– рост дивидендов, получаемых крупной организацией как акционером вновь образованных организаций при условии прибыльной работы (в случае передачи имущества на условиях в капитале);

– рост доходов в результате перехода на коммерческие цены в отношениях с новыми фирмами – потребителями продукции крупной организации.

Обобщенный алгоритм расчета муниципальной эффективности реализации программ приведен на *рис. 7*.

Представим пример расчета эффективности программ на 100 млн руб. По результатам 2016 г. имеем:

- объем подрядных работ – 100 млн руб.;
- валовая прибыль – 10 млн руб.;
- ФОТ – 20 млн руб., материальные затраты – 35 млн руб.;
- аренда строительной техники (без НДС) – 5 млн руб.;
- аренда помещений (без НДС) – 6 млн руб.;
- среднегодовая стоимость имущества – 10 млн руб.;
- ставка подоходного налога – 20 %;
- совокупные льготы – 40 %;
- $Н_{Пр} = 0,3(10 - 4) = 1,8$ млн руб.;
- $НДСб = 0,2 \cdot 100 - (35 + 5 + 6) = 20 - 9,2 = 10,8$ млн руб.;
- $НПАД = 0,025 \cdot 100 = 2,5$ млн руб.;
- $НЖФ = 0,015 \cdot 100 = 1,5$ млн руб.;
- $СВСН = 0,391 \cdot \text{ФОТ} = 0,391 \cdot 20 = 7,82$ млн руб.;
- $Н_{им} = 0,02 \cdot 10 = 0,2$ млн руб.;
- земельный налог, плата за ресурсы составляет 0,3 млн руб.;

– ПН = $(20 - 0,01 \cdot 20)0,2 = 3,96$ млн руб.;

– ОПФ_с = $0,01_3 \cdot 20 = 0,2$ млн руб.

$\Xi_6^M = \sum H_i^M = 30,28$ млн руб.; БЭ = $30,28 - 1,2 = 29,08$ млн руб.

Следовательно, объем муниципальных отчислений составил 29,08% при бюджетной рентабельности 30,28%.

Основные выводы

В мировой практике сложилась устойчивая тенденция к децентрализации маркетинговых функций при более централизованной инвестиционной, финансовой, производственной и технической политике. Например, в строительной отрасли разграничение этапов строительства и видов работ определяет целесообразность децентрализации управления отдельными видами работ вплоть до выделения

специализированных производственных подразделений в самостоятельные малые предприятия, в результате чего можно укрепить заинтересованность работников в результатах труда и обеспечить экономию материалов. Если подразделения имеют право принимать принципиальные решения, касающиеся рынка сбыта своей продукции (услуг), этот рынок и должен стать главным мерилем эффективности их деятельности. Продажи и прибыль – вот главные ориентиры в их работе. Однако подразделения функционируют в рамках единой структуры, используют общие ресурсы (продукцию и услуги других подразделений), основной и оборотный капитал компании, и поэтому должны отвечать перед корпоративным центром и друг перед другом. В статье приведены примеры реструктуризации объединений и расчета эффективности по отдельным факторам в структуре ОАО «Центргаз», РАО «Газпром».

Таблица 1

Ввод в действие жилых домов в Тульском регионе по формам собственности застройщиков в 2012–2015 гг.

Table 1

Commissioning of residential buildings in the Tula Oblast by property form of developers in 2012–2015

Форма собственности	2012		2013		2014		2015	
	тыс. м ²	%	тыс. м ²	%	тыс. м ²	%	тыс. м ²	%
Государственная	81	28,7	40,4	14,9	14,4	6,5	18,3	7,5
Муниципальная	22,8	8,1	34,5	12,8	45,8	20,8	34,3	14,2
Частная	76,8	27,2	124,3	45,9	121,7	55,2	138,2	57,1
Смешанная	101	35,8	71,4	26,4	32,8	14,9	46,6	19,2
Всего	282	100	270,7	100	220,3	100	242,1	100

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2

Темпы роста инвестиций в основной капитал и СМО в 2011–2015 гг., % к предыдущему году (по Тульской области)

Table 2

The rate of growth of investments in fixed capital and construction and assembly organizations in 2011–2015 (the Tula Oblast), percentage YoY

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Рост инвестиций	86	81	79	102	117

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Структура финансовых инвестиций по источникам финансирования (СОО Тульской области)****Table 3****A structure of financial investments by source of financing (construction organizations of the Tula Oblast)**

Источник	Всего, %	За 2016 г., %	Долгосрочные, %	Краткосрочные, %
Финансовые вложения	100	100	100	100
Собственные средства	60,1	70,4	96,5	57,4
Фонд накопления	30,4	27,3	71,4	18,6
Привлеченные средства	33,9	34,5	3,5	42,6
Кредиты банков	0,4	0,8	0,07	0,5
Заемные средства других организаций	4,9	8,9	–	6,3
Бюджетные средства	0,09	1,5	0,04	–
Прочие	28,5	19,2	3,2	35,8

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 4****Структура затрат на производство подрядных работ в 2011–2016 гг. (по Тульской области), %****Table 4****A structure of costs for production of contract works in 2011–2016 (the Tula Oblast), percentage**

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Материальные затраты	48	55	48	51	53	54
Оплата труда	24	22	24	24	23	23
Социальные нужды	9	8	9	9	9	8
Амортизация	5	4	7	7	4	3
Прочие затраты	14	11	12	9	11	12

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 5****Рентабельность продукции и активов СОО Тульской области в 2012–2016 гг., %****Table 5****Return on output and assets of construction and assembly organizations of the Tula Oblast in 2012–2016, percent**

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Продукция	20,3	6,6	1,3	3,5	7,5
Активы	–	–	–	0,7	2,5

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 6****Изменение доли частного сектора в объеме жилищного строительства (2011–2016 гг.)****Table 6****Change in the percentage of the private sector in housing construction, 2011–2016**

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доля частного сектора, %	5,2	14,9	26,7	35,8	44	52

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 7
Изменение организационной структуры

Table 7
Change of organizational structure

Вариант	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Продажа имущества	Сравнительно быстрое получение относительно крупной суммы денежных средств. Списание полученных основных средств с баланса, что влечет за собой повышение показателей ликвидности. Отсутствие необходимости уплаты налога на имущество	Потеря возможных доходов от использования продаваемого имущества в будущем. Трудности в поиске покупателей, которые обладали бы достаточно крупными средствами для полного выкупа имущества
Создание организации	Получение дохода в долгосрочном периоде в виде дивидендов. Отсутствие необходимости уплаты налога на передаваемое в уставный капитал имущество. Списание основных средств с баланса, что влечет за собой повышение показателей ликвидности. Возможность продать акции или доли дочерней организации в будущем	Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. В некоторых случаях появляется солидарная ответственность по обязательствам дочерней организации
Выделение малого предприятия	Улучшение структуры баланса. Возможность продать акции или доли малого предприятия в будущем. Экономия по налогу на имущество	Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. Потеря потенциально производительных активов
Зачет долгов	Уменьшение задолженности. Экономия по налогу на имущество	Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. Потеря потенциально производительных активов
Безвозмездная передача	Экономия по налогу на имущество. Улучшение структуры баланса	Отсутствие денежных поступлений в краткосрочном периоде. Потеря потенциально производительных активов

Источник: авторская разработка

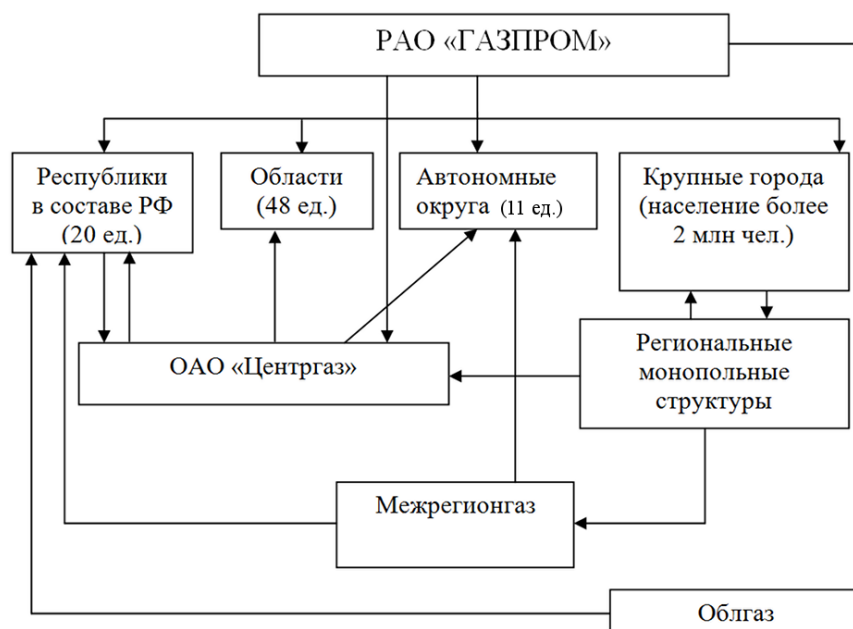
Source: Authoring

Рисунок 1

Принципиальная схема связей монопольных структур с субъектами РФ

Figure 1

A concept of relations of monopoly structures with the Russian Federation subjects



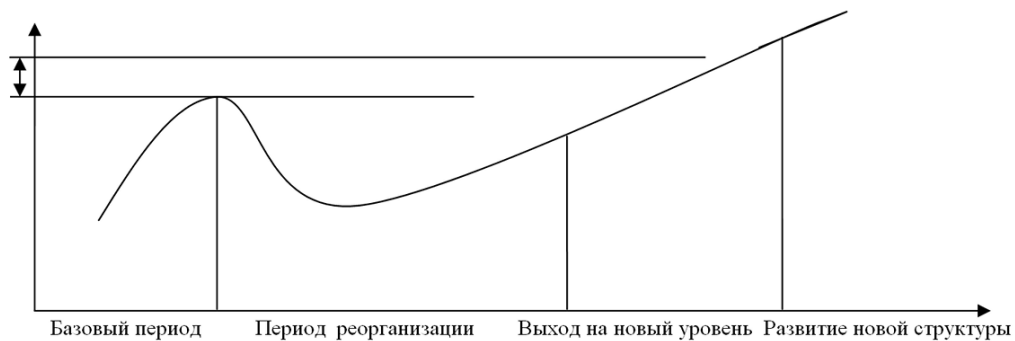
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Укрупненная структура типовой ОАО (монопольные формы деятельности в регионах РФ)****Figure 2****A group structure of the OAO type business (monopoly forms of activity in the Russian Federation regions)**

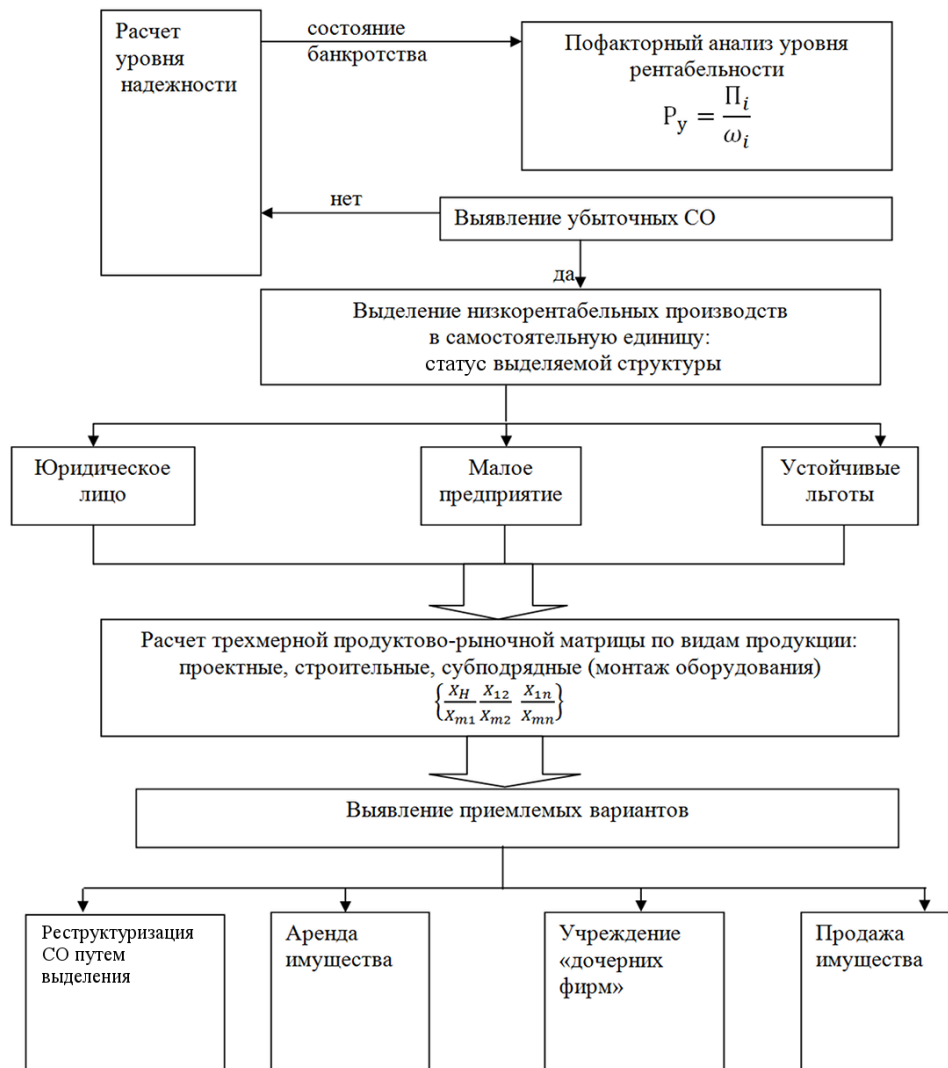
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3**Модель изменения эффективности производства при изменении структуры управления****Figure 3****A model of change of production efficiency when changing the management structure**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4**Алгоритм реорганизации строительных подразделений****Figure 4****An algorithm of reorganization of construction business units**

Расчет социального эффекта и выявление оптимального варианта:

$$\mathcal{E}_p = D_d - D_n \rightarrow \max$$

\mathcal{E}_p – социальный эффект от реорганизации

D_d – дополнительные доходы от факторов производства

D_n – дополнительные издержки

Источник: авторская разработка

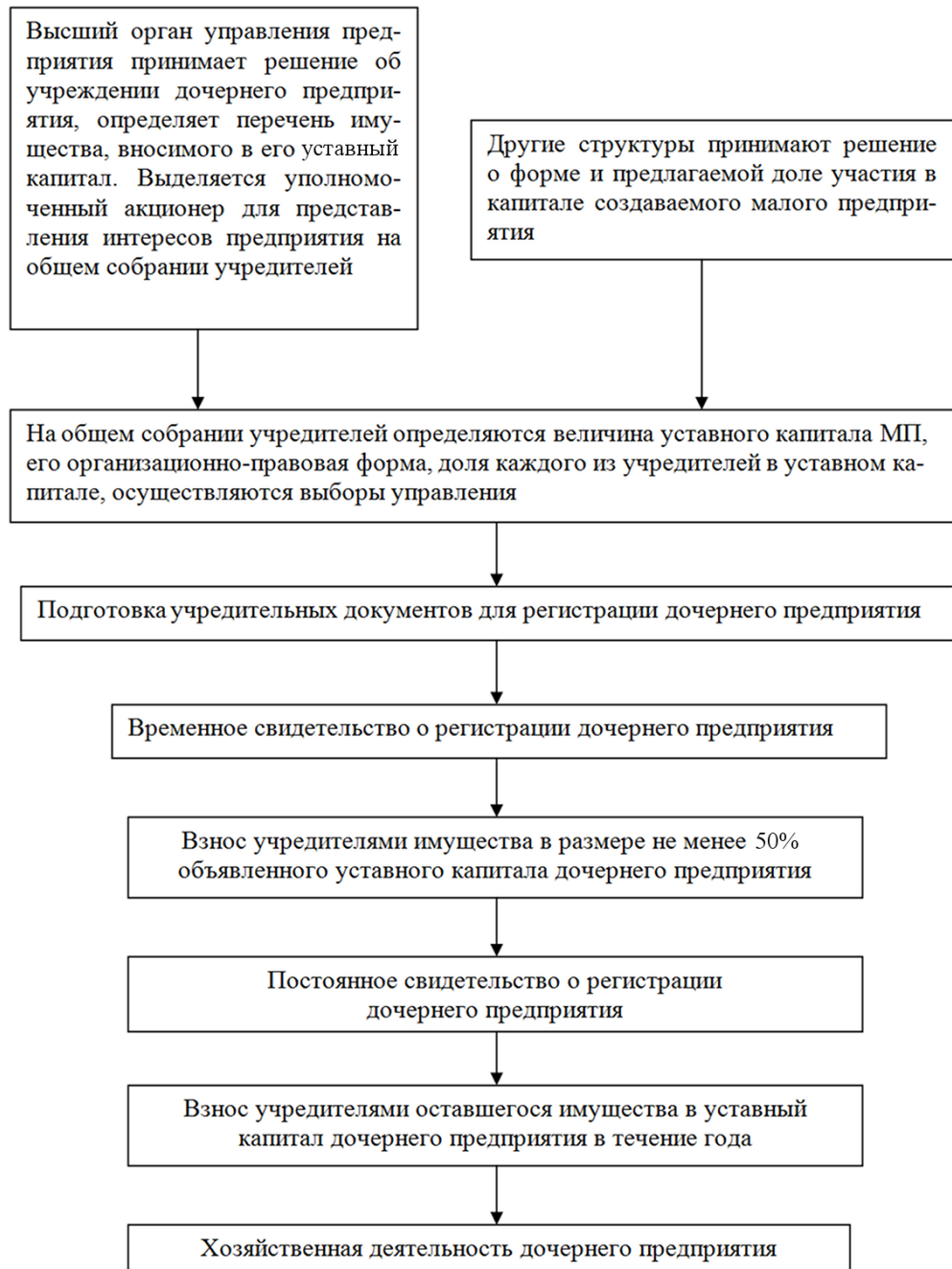
Source: Authoring

Рисунок 5

Разукрупнение реструктурируемой организации путем учреждения дочерней структуры

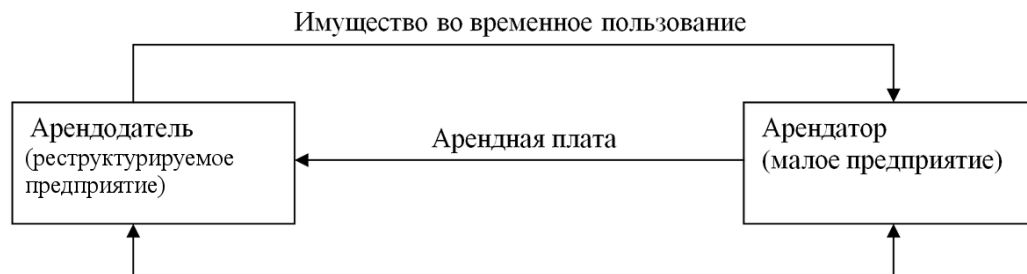
Figure 5

Downsizing of a restructured organization by establishing a subsidiary structure



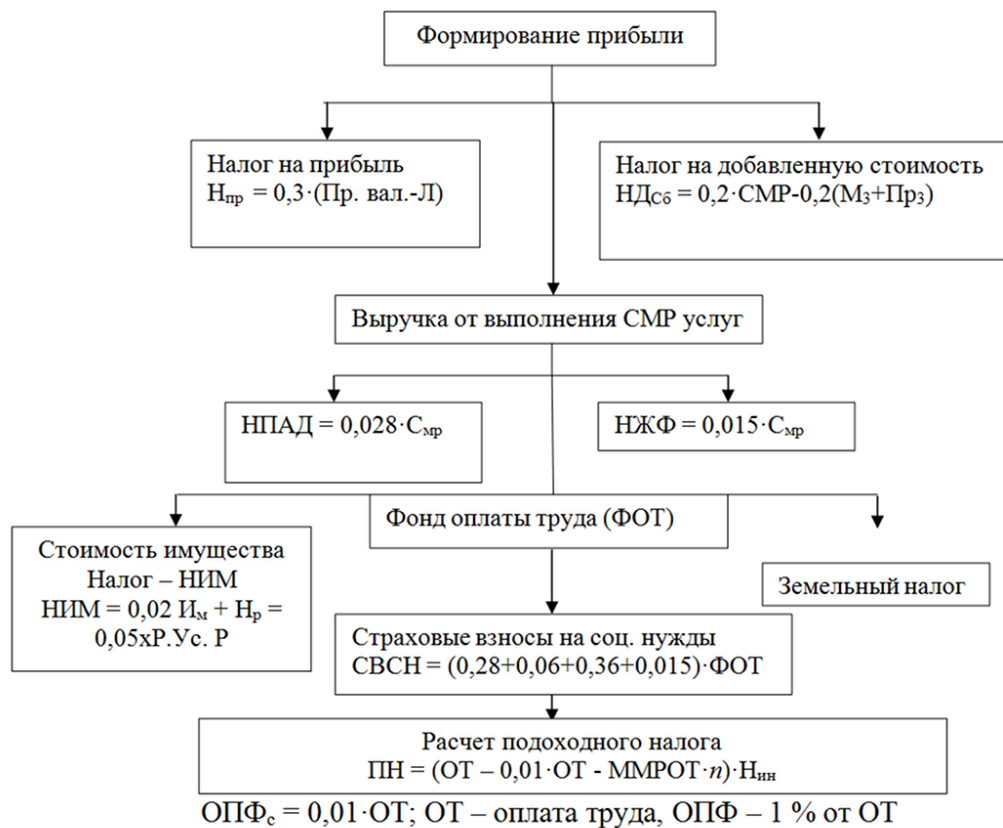
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 6**Аренда имущества реструктурируемой организации****Figure 6****Lease of a restructured organization's property**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 7**Алгоритм и пример расчета бюджетной (муниципальной) эффективности реализации программы****Figure 7****An algorithm and example of calculation of the budget (municipal) efficiency of program implementation**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Гашио Е.Г., Репецкая Е.В., Бандурист В.Н. Формирование региональных программ энергосбережения // *Энергосбережение*. 2010. № 8. С. 1–14.
URL: http://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=4770
2. Пинская М.Р., Зиганшина Л.А. Сбалансированность региональных и местных бюджетов, проблемы и пути решения // *Инновационное развитие экономики*. 2015. № 6. С. 90–98.
URL: http://ineconomic.ru/sites/default/files/field_print_version/zhurnal_no_6_30.pdf
3. Агузарова Л.А. Проблемы формирования бюджетов муниципального образования в дотационном регионе (на материалах РСО-Алания) // *Налоги и налогообложение*. 2013. № 4. С. 279–285. URL: <https://doi.org/10.7256/1812-8688.2013.4.8731>
4. Шульженко Н.А., Шишкин Б.Т., Аверин В.Г. Некоторые проблемы управления региональным строительным комплексом. Тула: Репромикс, 1994. 140 с.
5. Ракитина И.С., Березина Н.Н. Значение муниципальных программ в бюджетном процессе // *Вестник Финансового университета*. 2016. № 2. С. 56–61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/znachenie-munitsipalnyh-programm-v-byudzhethnom-protssesse>
6. Шаш Н.Н., Путихин Ю.Е., Петрова И.В. Технология программного бюджетирования, российская практика // *Известия УрГЭУ*. 2016. № 3. С. 65–74.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tehnologiya-programmnogo-byudzhetirovaniya-rossiyskaya-praktika>
7. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Д. Методы и модели совершенствования организационных структур. М.: Наука, 1988. 186 с.
8. Александрова О.Г., Гринина Е.С. Методика формирования расчетных показателей программной модели управления общественными финансами региона // *Вестник Чувашского университета*. 2014. № 1. С. 206–214.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-formirovaniya-raschetnyh-pokazateley-programmnoy-modeli-upravleniya-obschestvennymi-finansami-regiona>
9. Ускова Т.В. Управление устойчивым развитием региона. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. 355 с.
10. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Купрюшина О.М. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. Т. 15. Вып. 12. С. 42–65.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ot-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-k-integrirovannoy-metodike-analiza-ustoychivogo-razvitiya>
11. Добролюбова Е.И. Методические проблемы оценки эффективности государственных программ // *Региональная экономика. Юг России*. 2017. № 1. С. 95–105.
URL: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.1.10>
12. Рекитар Я.А. Повышение инвестиционной активности в экономике России и развитие строительного комплекса: монография. М.: АИНЭС, 1997. 308 с.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A STRATEGIC POLICY FOR REFORMING MONOPOLY STRUCTURES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF MUNICIPAL PROJECT IMPLEMENTATION

Viktor V. SOKOLOVSKII^a, Anna L. SABININA^{b,*}, Nikolai A. SHUL'ZHENKO^c

^a Tula State University (TulSU), Tula, Russian Federation
vsokol7481@yandex.ru
ORCID: not available

^b Tula State University (TulSU), Tula, Russian Federation
sabinina-anna@yandex.ru
ORCID: not available

^c Tula State University (TulSU), Tula, Russian Federation
rector@tsu.tula.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Received 12 July 2018
Received in revised form
9 August 2018
Accepted 7 September 2018
Available online
14 December 2018

JEL classification: R58

Keywords: factor analysis,
budgeting effectiveness,
organizational structure,
municipal planning scheme,
monopolies

Abstract

Subject This article discusses the issues related to the implementation of municipal programs as tools to solve important problems of development of territories, and problems of deductions into the budget of businesses which are engaged in production in territories of several regions.

Objectives The article aims to study the areas of improving the functioning of organizational structures and their reform in order to ensure the implementation of municipal programs.

Methods For the study, we used the statistical and prediction-and-effect analyses of the accounting reports of OAO Tsentrgaz structures as a major business.

Results Based on the study of organizational structures of different type enterprises, the article presents developed algorithms for determining the effectiveness of their activities and reform models using the elements of budgeting and evaluation of the regional contribution.

Conclusions At a certain stage of the regions' development, big business structures have introduced the elements of comprehensiveness when solving various problems of investment, design and construction of facilities. At the same time, the structures of multilevel and multi-purpose subordination and reporting began to dramatically reduce their profitability, which led to the need for reform.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Sokolovskii V.V., Sabinina A.L., Shul'zhenko N.A. A Strategic Policy for Reforming Monopoly Structures to Improve the Efficiency of Municipal Project Implementation. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2018, vol. 16, iss. 12, pp. 2249–2275.
<https://doi.org/10.24891/re.16.12.2249>

Acknowledgments

We are profoundly grateful to Mikhail V. GRYAZEV, Rector of the Tula State University (TulSU) and the TulSU administration, as well as the Administration of the Tula Oblast for the financial support of our article within grant № ДС-88.

References

1. Gasho E.G., Repetskaya E.V., Bandurist V.N. [Formation of regional energy saving programs]. *Energoberezhenie = Energy Conservation*, 2010, no. 8, pp. 1–14.
URL: http://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=4770 (In Russ.)
2. Pinskaya M.R., Ziganshina L.A. [Balance of regional and local budgets: issues and solutions]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*, 2015, no. 6, pp. 90–98.
URL: http://ineconomic.ru/sites/default/files/field_print_version/zhurnal_no_6_30.pdf (In Russ.)
3. Aguzarova L.A. [Issues of municipal budget forming in subsidized regions (based on information on the Republic of North Ossetia-Alania)]. *Nalogi i nalogooblozhenie = Taxes and Taxation*, 2013, no. 4, pp. 279–285. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.7256/1812-8688.2013.4.8731>
4. Shul'zhenko N.A., Shishikin B.T., Averin V.G. *Nekotorye problemy upravleniya regional'nyim stroitel'nyim kompleksom: monografiya* [Some problems of management of the regional construction complex: a monograph]. Tula, Repromiks Publ., 1994, 140 p.
5. Rakitina I.S., Berezina N.N. [The importance of municipal programs in the budget process]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of the Financial University*, 2016, no. 2, pp. 56–61.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/znachenie-munitsipalnyh-programm-v-byudzhennom-protssesse> (In Russ.)
6. Shash N.N., Putikhin Yu.E., Petrova I.V. [Technology of program budgeting: the Russian practice]. *Izvestiya UrGEU = Journal of Ural State University of Economics*, 2016, no. 3, pp. 65–74.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tehnologiya-programmnogo-byudzhetrovaniya-rossiyskaya-praktika> (In Russ.)
7. Lagosha B.A., Sharkovich V.G., Degtyareva T.D. *Metody i modeli sovershenstvovaniya organizatsionnykh struktur* [Methods and models of organizational structures improvement]. Moscow, Nauka Publ., 1988, 186 p.
8. Aleksandrova O.G., Grinina E.S. [Method of calculated indices forming for target-program model of public finance management]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta = Bulletin of Chuvash University*, 2014, no. 1, pp. 206–214. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-formirovaniya-raschetnyh-pokazateley-programmnoy-modeli-upravleniya-obschestvennymi-finansami-regiona> (In Russ.)
9. Uskova T.V. *Upravlenie ustoichivym razvitiem regiona* [Management of sustainable development of the region]. Vologda, VolRC RAS Publ., 2009, 355 p.
10. Endovitskii D.A., Lyubushin N.P., Babicheva N.E., Kupryushina O.M. [From the assessment of organization's financial standing to the integrated methodology for analysis of sustainable development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2016, vol. 15, iss. 12, pp. 42–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ot-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-k-integrirovannoy-metodike-analiza-ustoychivogo-razvitiya> (In Russ.)
11. Dobrolyubova E.I. [Methodological issues of evaluating effectiveness of State programs]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii = Regional Economy. South of Russia*, 2017, no. 1, pp. 95–105. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2017.1.10>
12. Rekitar Ya.A. *Povyshenie investitsionnoi aktivnosti v ekonomike Rossii i razvitie stroitel'nogo kompleksa: monografiya* [An increase in the investment activities of the Russian economy and the development of the construction complex: a monograph]. Moscow, AINES Publ., 1997, 308 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.