

## РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы «Управление муниципальным предприятием (на примере МУП «Рубцовский водоканал»)»

Объектом данного исследования является МУП «Рубцовский водоканал».

Предметом исследования является управление муниципальным предприятием.

Цель выпускной квалификационной работы на основе теоретических аспектов управления муниципальными предприятиями, провести анализ управления муниципальным унитарным предприятием «Рубцовский водоканал» г. Рубцовска и определить направления его совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. раскрыть понятие, функции и методы управления предприятием;
2. рассмотреть нормативно-правовые основы управления муниципальными предприятиями;
3. определить особенности управления муниципальным предприятием;
4. провести анализ системы управления муниципальным предприятием «Рубцовский водоканал» города Рубцовска;
5. раскрыть проблемы управления Муниципального унитарного предприятия (МУП) «Рубцовский водоканал» города Рубцовска;
6. рассмотреть пути совершенствования управления муниципальным предприятием.

В процессе исследования использовались такие общенаучные методы и приемы как сравнительный анализ, статистические методы, анализ и синтез, методы группировки, сравнения и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части и заключения. Основная часть работы состоит из трех глав. Во введении обосновывается актуальность темы управления муниципальным предприятием. В первой главе раскрываются теоретические основы управления

муниципальным предприятием.

Во второй главе представлен анализ управления Муниципальным унитарным предприятием «Рубцовский водоканал» города Рубцовска.

В третьей главе рассматриваются пути совершенствования управления муниципальным предприятием.

В заключении представлены выводы по выпускной квалификационной работе.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	8
1.1. Управление предприятием: понятие, функции и методы.....	8
1.2. Нормативно-правовые основы управления муниципальными предприятиями.....	24
1.3. Особенности управления муниципальным предприятием .....	29
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУП «РУБЦОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ»).....	41
2.1. Общая характеристика деятельности и организационная структура муниципального предприятия.....	41
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал».....	61
2.3. Анализ системы управления муниципальным унитарным предприятием «Рубцовский водоканал».....	76
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУП «РУБЦОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ».....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ	

## ВВЕДЕНИЕ

Местное самоуправление составляет одну из основ конституционного строя Российской Федерации. Эффективность местного самоуправления определяется как правовой основой, так и наличием достаточных материальных ресурсов, обеспечивающих финансовую независимость и самостоятельность муниципальных органов власти. Финансово-экономической основой местного самоуправления является муниципальное имущество. Основную и наиболее социально значимую часть муниципального имущества составляют муниципальные унитарные предприятия.

Муниципальные унитарные предприятия выполняют подавляющую часть муниципальных услуг по теплоснабжению, электроснабжению, газоснабжению, водоснабжению и водоотведению, пассажирским и грузовым перевозкам, содержанию и ремонту муниципального жилого и нежилого фонда, содержанию территории муниципального образования, уборке мусора и др.

Создавая муниципальные унитарные предприятия (МУП), местные органы самоуправления, как правило, преследуют две основные цели: пополнение доходной части муниципального бюджета и создание нормальных жизненных условий на территории муниципального образования и удовлетворение первостепенных потребностей населения.

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

Актуальность данной темы состоит в том, что на данном этапе развития страны управление муниципальным предприятием требует особого внимания, т.к. от него зависит дальнейшее развитие предприятий.

Муниципальные предприятия действуют во всех отраслях городского хозяйства, оказывая услуги, создавая рабочие места, получая доходы для собственного развития и муниципальной казны. Целесообразность создания муниципальных предприятий обусловлена следующими факторами:

- потребностью в бесперебойном и гарантированном по объему и минимальным стандартам качества исполнении некоторых важнейших муниципальных услуг;

- локальным (местным) монополизмом предприятия в исполнении муниципальной услуги, вследствие чего орган местного самоуправления не желает быть зависимым от частного;

стремлением к обеспечению социальной справедливости и предотвращению дискриминации потребителей услуг (по районам проживания, по категориям потребителей);

- возможностью муниципальной власти влиять на цены и тарифы.

Большинство муниципальных предприятий выполняют социально значимые частные услуги и поэтому получают дотации из бюджета. Они объективно не заинтересованы в экономном расходовании ресурсов и повышении своей рентабельности, так как это может привести к сокращению бюджетных дотаций.

Зачастую неэффективное управление МУП приводит к тому, что имущество предприятия описывается за долги судебными приставами и таким образом утрачивается муниципальная собственность, а органы местного самоуправления не вправе воспрепятствовать этому. Поэтому за экономической деятельностью муниципальных унитарных предприятий необходим постоянный и жесткий административный и финансовый контроль, необходимо усовершенствование управления этими предприятиями.

Цель данной работы на основе теоретических исследований провести анализ управления муниципальным унитарным предприятием «Рубцовский водоканал» г. Рубцовска и определить направления совершенствования управления муниципальным предприятием.

Информационную базу исследования составили Федеральный закон № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», федеральные законы, постановления Правительства Российской Федерации, решения Управления Алтайского края по государственному регулированию цен

и тарифов, документы муниципального образования Город Рубцовск Алтайского края, статистические материалы Муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» города Рубцовска, учебные издания и Интернет-ресурсы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1. Управление предприятием: понятие, функции и методы

Современная рыночная экономика представляет собой сложный механизм взаимодействия спроса и предложения, а в конечном счете – производителей и потребителей. Первичным звеном в этом механизме является предприятия. Статья 132 Гражданского кодекса РФ определяет предприятие как имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности [2].

Для того чтобы какая-либо структура была признана предприятием, она должна обладать следующими характеристиками.

1. Производственно-техническое единство, которое определяется комплексом средств производства, обладающих технологическим единством и взаимосвязью отдельных стадий производственных процессов, в результате которых используемые на предприятии сырье и материалы превращаются в готовую продукцию. Производственно-техническое единство предполагает тесную технологическую связь цехов, участков, агрегатов и рабочих мест.

2. Организационно-административная самостоятельность, предполагает наличие обособленной территории, единого коллектива работников и полную ответственность руководства предприятия за результаты производственно-хозяйственной деятельности [31, с.34].

3. Экономическая самостоятельность, которая предполагает наличие у предприятия обособленного имущества, самостоятельность в выборе вида деятельности, поставщиков и потребителей, в определении продажной цены на свою продукцию, во взаимоотношениях с государством, финансово-кредитными учреждениями, в планировании своей деятельности и т.п.

4. Обладание правами юридического лица предполагает наличие самостоятельного баланса или сметы, собственного названия, юридического адреса, печати, расчетных счетов в банках. Юридическое лицо может

выступать истцом или ответчиком в суде. Оно подлежит государственной регистрации и действует на основании устава либо учредительного договора.

Помимо названных характеристик, предприятия имеют еще признаки, которые существенно различаются в зависимости от экономической системы (таблица 1.1) [31, с.35].

Таблица 1.1. - Основные признаки и условия деятельности предприятия

№ п/п	Признак	Централизованноуправляемая экономика	Рыночная экономика
1	Форма собственности	Почти полностью государственная	Преимущественно частная
2	Основная цель деятельности	Выполнение плана по объему продукции	Получение прибыли
3	Степень самостоятельности	Полная подчиненность вышестоящему государственному органу	Автономность
4	Система ценообразования	Цены устанавливаются централизованно государством	Цены в основном формируются рынком
5	Ситуация с трудовыми ресурсами	Дефицит	Избыток
6	Ситуация с убыточными предприятиями	Функционируют в обычном режиме	Как правило, банкротятся, ликвидируются или реорганизируются
7	Конкурентная среда	Отсутствует	Присутствует

Как видно из таблицы 1.1., условия и цель деятельности предприятий в рамках различных социально-экономических систем резко различаются. Как показывает мировой опыт, большая самостоятельность предприятий в условиях рыночной экономики, их ориентация не на количество производимой продукции, а на удовлетворение потребностей покупателей делает функционирование предприятий экономически **более** эффективным, хотя и более рискованным. Но именно риск подстегивает предприятия к поискам новых технологий, новых видов продукции, новых методов организации производства, труда и управления [31, с.35].

Современное предприятие — это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы,

трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления — использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы [24].

Управление – это синтез средств и способов подготовки управленческих решений, организация и контроль их исполнения [53, с.435].

Управление предприятием представляет собой социально-экономический и организационно-технический процесс обеспечения эффективного и рационального труда коллектива людей по созданию продуктов труда (продукции, работ, услуг) [53, с.437].

Сущность управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью, планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль.

Современное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления. Механизм управления предприятием – это прежде всего иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой согласовано решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием, устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора. Механизм управления включает следующие компоненты:

- основные принципы и правила управления (общие и функциональные), нацеленные на решение задач, стоящих перед управляемым объектом;
- функциональную структуру органов управления;
- экономические и юридические законы и ограничения;
- информацию;

- методы, правила и технические средства обработки информации [53, с.434].

Целями управления организацией является сохранение и приращение инвестиционных средств, формирование и нахождение новых сфер деятельности (рынков) организации. Для реализации этих целей управление совершает действия и процедуры, обеспечивающие эффективность коллективного и индивидуального труда по созданию новых продуктов труда [53, с.237]

На уровне каждого отдельно взятого предприятия решаются две основные задачи:

- экономическая – получение и наращивание дохода;
- социальная – обеспечение нормальных условий труда и заработной платы персонала [53, с.436].

Процесс управления имеет следующие взаимосвязанные функции: планирование и прогнозирование, организация, регулирование (координирование), стимулирование, мотивация и контроль. Функции планирования непрерывны [24].

Пять основных функций, или действий, составляют управление:

Планирование и прогнозирование - главная функция управления, которая определяет, чем, как, когда и где достигается цель. Планирование решает три задачи:

- определить место организации в настоящее время;
- выяснить куда организация предполагает двигаться, ее цель;
- определить как предполагается достигнуть целей в общем и конкретном виде.

Различают следующие виды планирования: директивное, индикативное, стратегическое, тактическое, оперативное и т.п. [30, с.284].

Организация – это:

- 1) взаимодействие и координация усилий для реализации целей (задач);
- 2) формирование формальной структуры, позволяющей обеспечить

«жесткость» конструкции предприятия с учетом целей и динамики внешнего окружения [53, с.437].

Организовать - значит создать такую структуру, чтобы организация могла выполнить свои планы и достичь своей цели. Организация включает делегирование заданий и власти, возникших при планировании, их распределение по подразделениям вплоть до каждого исполнителя. В состав функции организации входит постановка задач исполнителем, разработка организационной структуры, передача полномочий, привлечение исполнителей и средств для выполнения плана, построение материального и социального каркаса организации.

Организация производства – процесс рационального объединения трудовых ресурсов с материально-вещественными элементами производства для обеспечения запланированного выпуска готовой продукции с учетом соответствия качественных характеристик изделия и минимизации текущих затрат и трудоемкости изготовления [30, с.284].

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры.

Организационная структура предприятия – это состав и соотношение по объему выполнения работ его внутренних звеньев, цехов, отделов, лабораторий и других компонентов, представляющих собой единый хозяйственный объект [53, с.24].

Структура предприятия и его подразделений определяется следующими основными факторами предприятием самостоятельно:

- его размером;
- отраслью производства;
- уровнем технологии и специализации [53, с.24].

Организационная структура устанавливает:

- отношение власти и области ответственности за принятое решение и его выполнение;
- порядок прохождения информационных потоков для прямых и

обратных связей управления;

- делегирование полномочий, власти и задач [30, с.26].

Иванов И.Н. определяет организационную структуру управления как количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь [31, с.46].

На структуру аппарата управления предприятием влияют характер производства и производимой продукции, технология ее изготовления, масштаб производства, квалификация персонала.

Организационные структуры управления ориентированы на решение задачи создания условий для производства и сбыта высококачественной продукции и услуг при одновременном повышении эффективности производства,

Все многообразие существующих в настоящее время организационных структур управления можно разделить на две группы: иерархические (бюрократические) и гибкие (органичные) структуры управления.

Иерархические структуры управления имеют четыре основных варианта (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Иерархические структуры управления предприятием

При линейной структуре управления во главе предприятия и каждого его подразделения стоит начальник, осуществляющий единоличное руководство

всеми подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Все его решения передаются «по цепочке» сверху вниз и обязательны для исполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю, в связи с чем создается иерархия руководителей данной системы управления (например, бригадир, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор завода) [31, с.47].

При этой структуре доминирует принцип единоначалия, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Распоряжения «сверху» не могут отдаваться «через голову» непосредственного руководителя исполнителя. Тогда имеющиеся отдельные специалисты или функциональные отделы лишь помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности и подготовке управленческих решений, но сами указаний и инструкций управляемому объекту не дают.

Достоинства линейной структуры управления заключаются в единстве и четкости распорядительства, согласованности действий исполнителей, оперативности в принятии решений, в высокой ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- очень высокие требования к уровню образования и знаний руководителя, к наличию у него большого опыта по всем функциям управления и сферам деятельности его работников;
- перегрузка руководителей информацией и контактами с подчиненными и вышестоящим руководителем.

Отмеченные недостатки линейной структуры предопределили ее использование в основном мелкими и средними предприятиями с относительно несложным характером производства при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями [31, с.47].

Функциональная структура управления предполагает, что каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных

функций. При этом выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенций обязательно для производственных подразделений (например, начальники планового, технического, финансового и других отделов заводоуправления могут отдавать распоряжения линейному руководству производственных цехов). Здесь функциональная организация существует параллельно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей [31, с.47].

Достоинства функциональной структуры управления заключаются в высокой компетентности специалистов, отвечающих за осуществление своих функций, в освобождении линейного руководителя от специфической функциональной деятельности. В то же время данная структура управления имеет и существенные недостатки, а именно:

- затянутость процедуры принятия решений;
- отсутствие в некоторых случаях взаимопонимания и единства действий между функциональными и производственными подразделениями предприятия;
- дублирование, несогласованность распоряжений, поступающих «сверху»;
- снижение ответственности исполнителей, получающих указания одновременно от нескольких руководителей [31, с.48].

В настоящее время функциональная структура управления в «чистом виде» практически не используется.

Линейно-функциональная структура управления. При данной структуре первому (линейному) руководителю помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро, групп), которые часто называют службами. Такие подразделения проводят свои решения либо через первое лицо организации, либо прямо доводят их до специализированных (функциональных) служб нижестоящего уровня.

Функциональные службы, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Вместе с тем они освобождают линейного руководителя от материально-технического обеспечения производства, от финансовых расчетов и других вопросов.

Оценивая линейно-функциональную структуру управления в целом, можно сказать, что она в значительной степени свободна от описанных ранее недостатков линейной и функциональной структур управления. В то же время при ее использовании все-таки порой бывает чрезмерное количество контактов между подразделениями по вертикали при недостаточности взаимосвязей и взаимодействия этих подразделений на горизонтальном уровне [31, с.48].

Линейно-штабная структура управления. Здесь во главе каждого производственного подразделения стоит руководитель — единоначальник, полностью отвечающий за свой участок. Каждый начальник получает указания только от вышестоящего руководителя и подчиняется непосредственно ему. Вместе с тем при линейно-штабной структуре управления руководители имеют в своем распоряжении аппарат, который разрабатывает отдельные вопросы, требующие специальных знаний (например, технические, плановые, юридические и другие отделы). Нетрудно заметить, что по степени централизации управления эта структура находится где-то между линейной и линейно-функциональной организационными структурами управления [31, с.48].

Дивизиональная структура управления является разновидностью линейно-штабной структуры управления, только на более высоком уровне. Она использует элементы программно-целевого управления. Дивизиональные оргструктуры базируются на автономизации (выделении) ряда производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) предприятия с предоставлением им самостоятельности и перенесением на них ответственности за результаты работы, и в первую очередь за получение прибыли. Дивизионы при этом рассматриваются как «центры прибыли».

Дивизионы формируются по одному из трех признаков: по продуктовому,

региональному или с ориентацией на конкретного потребителя [31, с.49].

Рассмотренные выше иерархические варианты организационных структур управления достаточно традиционны и не лишены недостатков. Более приспособленными к динамичным условиям рынка являются гибкие (органичные, адаптивные) структуры. Для них характерны отсутствие бюрократической регламентации функций органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам деятельности, небольшое количество уровней управления, децентрализация принятия решений, повышенная индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты работы.

Главное достоинство данных структур — их способность сравнительно легко менять свою форму, приспособляясь к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Чаще всего гибкие оргструктуры формируются на временной основе на период реализации проекта, программы, решения проблемы. Основные виды структур этой группы представлены на рисунок 1.2 [31, с.50].

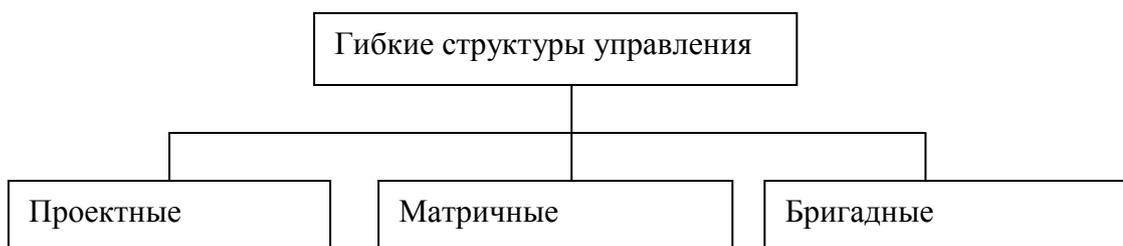


Рисунок 1.2. Гибкие структуры управления

Проектные структуры управления формируются при разработке проекта комплексного характера, охватывающего широкий круг технических, экономических, экологических, социальных и других вопросов (например модернизация производства, освоение новых видов продукции или новой технологии, строительство новых объектов и т.п.). При этом, как правило, создается специальное подразделение — проектная команда (группа),

работающая на временной основе. В группу включают необходимых для реализации проекта специалистов (технологов, экономистов, экологов, менеджеров и т.п.). Руководитель команды наделяется соответствующими полномочиями. После завершения проекта команда расформировывается и сотрудники либо переходят в новую проектную структуру, либо возвращаются на свою постоянную должность, либо увольняются [31, с.50].

Матричные структуры характеризуются двойным подчинением исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая на временной основе выделяет персонал и техническую помощь для реализации проекта, а с другой стороны — руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления проекта. В результате сочетаются два направления руководства (а следовательно, и подчиненности): вертикальное (со стороны функциональных подразделений предприятия) и горизонтальное (со стороны руководителя проекта). Важной задачей высшего руководства предприятия в этом случае становится поддержание баланса между этими двумя властными силами [31, с.50].

Бригадные структуры. Основу этих структур составляет бригадная форма организации труда, хорошо известная и освоенная во всем мире. Она отличается высокой адаптивностью к окружающей среде, способностью быстро и качественно удовлетворять переменчивые потребности потребителей. Бригадные структуры формируются из представителей различных групп персонала: рабочих, инженеров, специалистов, служащих, менеджеров. Бригада представляет собой автономно работающий коллектив, самостоятельный в принятии решений. При этом вместо жестких бюрократических связей имеют место гибкие связи, предусматривающие среди прочего возможность привлечения к работе представителей других подразделений предприятия. Бригадные структуры управления разрушают традиционное деление производственных, экономических, инженерно-технических и управленческих служб на изолированные системы со своими целями и задачами [31, с.50-51].

Под функцией управления понимают конкретный целенаправленный вид управленческой деятельности, обусловленный разделением труда в аппарат управления. Иногда в связи с большим объемом работы функция управления реализуется не одним, а несколькими структурными подразделениями.

Руководство (исполнение). Сущность управленческой функции исполнения включает мотивацию, коммуникацию и лидерство.

Мотивация – побуждение себя и других к достижению целей; совокупность побудительных причин, стимулов и поводов поведения, которые обеспечивают реализацию целей предприятия [53, с.438].

Функция исполнения - результат сложной деятельности лидера, умеющего мотивировать исполнителей и обеспечивать их надежной коммуникацией связей и распоряжений.

Контроль – обеспечение реализации поставленных целей предприятия; мониторинг состояния объектов управления по каналам обратной связи; может производиться с помощью бухгалтерского, статистического и управленческого учета [53, с.438].

Контроль - это функция управления, в соответствии с которой управляющие обеспечивают обратную связь, собирают информацию о текущем состоянии исполнения внутри организации, сравнивают текущее исполнение заданием, установленным нормами выполнения, определяют, следует ли изменять организацию, чтобы достигнуть ранее поставленных целей.

Контроль содержит следующие этапы: сравнение планов с реальными результатами, корректировка планов, накопление опыта для дальнейшего планирования, а также обеспечение того, чтобы все совершалось согласно планам и распоряжениям.

Координация - центральная функция управления, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность процесса. Ее главная задача - достичь согласованности в работе всех функций управления, установить рациональную коммуникацию между ними [24]. Н.Л. Зайцев определяет координацию как «обеспечение согласованности в действиях руководящего персонала

предприятия по выполнению производственного задания» [30, с.285].

Каждая из основных функций включает только ей присущие процессы, операции и инструменты управления, а также так называемые связующие процессы, которые участвуют во всех функциях. Взаимосвязь процессов основных функций очень условна, однако она позволяет систематизировать многочисленные процессы управления.

Процесс управления предприятием характеризуется целенаправленным воздействием субъектов управления на объекты управления. Субъекты управления – линейные руководители предприятия. Объекты управления – группы людей, отдельные индивиды, выполняющие производственно-хозяйственные операции, а также имущество предприятия [53, с.437].

Между субъектами и объектами управления существуют связи прямые (в виде команд или решений от субъекта к объекту управления) и обратные (поступление информации о состоянии объекта управления после команды к субъекту управления).

Таким образом, система управления организацией – это взаимодействие субъектов и объектов управления путем осуществления функций управления особыми приемами (методами) на основе известных принципов и законов [53, с.437].

Методы управления организацией – это способы воздействия субъекта управлений на объекты управления для достижения поставленных целей. Они подразделяются на экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические (рисунок 1.3) [53, с.438-439].

Экономические методы управления базируются на материальных стимулах работников, побуждающих их повышать производительность труда, квалификацию. К ним относятся: участие работников в прибыли, совладение собственностью, прогрессивные системы оплаты труда, награждение ценными материальными подарками, выплата премий (бонус).



Рисунок 1.3 Классификация методов управления организацией

Организационно-распорядительные методы базируются на организационно-правовых нормах и распорядительных действиях. Организационно-правовые нормы заложены в законах и законодательных актах, которые учитываются в уставе организации, положениях о подразделениях, должностных инструкциях, стандартах, нормах и нормативах. Распорядительные действия могут подразумевать директивы (распорядок дня и режим работы предприятия, приказы) или издание инструкций и правил, которые также обязательны к распоряжению [53, с.438].

Социально-психологические методы управления объединяют в себе:

- методы нематериального (морального) вознаграждения: социальные программы, гарантирование занятости, организация обучения, присвоение почетных званий и награждение почетными знаками;
- участие в управлении – в принятии решений, разработке программ организации [53, с.439].

Все методы управления в организации тесно взаимосвязаны. Поэтому недостаток или, наоборот, избыток внимания к одному из них нарушает всю

систему организации управления.

Управление предприятием можно представить как цикл решения проблем, и в то же время оно является сложным информационным процессом. Управление можно охарактеризовать следующей последовательностью действий:

- 1) формирование миссии и целей для определения своего места на рынке;
- 2) выявление проблем и возможных вариантов их решения как внутри, так и вне рынка;
- 3) определение проблем, благоприятных возможностей для развития предприятия;
- 4) разработка методов решения проблем и выбор вариантов;
- 5) анализ возможных последствий планируемой деятельности;
- 6) выбор наиболее предпочтительного варианта;
- 7) программирование и разработка бюджета выбранного варианта решения;
- 8) управление выполнением программ, включая коммуникации и мотивацию;
- 9) оценка степени достижения целей;
- 10) отслеживание важнейших тенденций и возможных сбоев в деятельности предприятия и его окружения;
- 11) повторение нескольких или всех перечисленных действий [53, с.443].

Все эти действия составляют полный цикл управления предприятием (рисунок 1.4.) [53, с.444].



Рисунок 1.4. Полный цикл управления предприятием

Таким образом, сущность управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью, планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль.

## 1.2. Нормативно-правовые основы управления муниципальными предприятиями

Правовые основы управления муниципальными унитарными предприятиями включают в себя нормативно-правовые акты разных уровней: федерального, регионального и местного (муниципального) [24].

Согласно ст. 294 и ст. 296 Гражданского кодекса РФ муниципальное предприятие может быть создано в форме унитарного предприятия, т.е. коммерческой организации, не наделенной правом собственности, а основанной на праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления [2].

В соответствии со ст. 51 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131-ФЗ (ред. от 18.04.2018) [5], муниципальные образования могут создавать муниципальные предприятия и учреждения, участвовать в создании хозяйственных обществ, в том числе межмуниципальных, необходимых для осуществления полномочий по решению вопросов местного значения. Функции и полномочия учредителя в отношении муниципальных предприятий и учреждений осуществляют уполномоченные органы местного самоуправления [5].

«Органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок деятельности муниципальных предприятий и учреждений, утверждают их уставы, назначают на должность и освобождают от должности руководителей данных предприятий и учреждений, заслушивают отчеты об их деятельности в порядке, предусмотренном уставом муниципального образования. Органы местного самоуправления от имени муниципального образования субсидиарно отвечают по обязательствам муниципальных учреждений и обеспечивают их исполнение в порядке, установленном федеральным законом» [5].

Правовую основу деятельности муниципальных унитарных предприятий составляет Федеральный закон от 14 ноября 2002 года № 161-ФЗ «О

государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ред. от 29.12.2017) [6]. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [2] и Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ред. от 29.12.2017) [6], унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником [6]. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию (ст.2) [6].

Федеральный закон от 14 ноября 2002 года № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ред. от 29.12.2017) [6] содержит два основания для создания муниципальных унитарных предприятий — п. 4 ст. 8: (1) необходимость использования имущества, приватизация которого запрещена, и (2) необходимость осуществления деятельности в целях решения социальных задач [36, с.28].

В муниципальных образованиях создаются и действуют следующие виды унитарных предприятий:

1) унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, – муниципальное предприятие. Может быть создано в случае:

- необходимости использования имущества, приватизация которого запрещена;

- необходимости осуществления деятельности в целях решения социальных задач (в том числе реализации определенных товаров и услуг по минимальным ценам);

2) унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, – муниципальное казенное предприятие. Может быть создано в случае:

- если преобладающая или значительная часть производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг предназначена для нужд

муниципального образования;

- необходимости использования имущества, приватизация которого запрещена;

- необходимости осуществления деятельности по производству товаров, выполнению работ, оказанию услуг, реализуемых по установленным государством ценам в целях решения социальных задач;

- необходимости осуществления отдельных дотируемых видов деятельности и ведения убыточных производств;

- необходимости осуществления деятельности, предусмотренной федеральными законами исключительно для казенных предприятий [38, с.88].

В российских городах и других муниципальных образованиях муниципальные предприятия выполняют подавляющую часть муниципальных услуг по тепло-, электро-, газо-, водоснабжению и водоотведению, пассажирским и грузовым перевозкам, содержанию и ремонту муниципального жилого и нежилого фонда, содержанию территории муниципального образования, уборке мусора, пожаротушению и др.

Обеспечение теплоснабжения потребителей на территории муниципального образования регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 190-ФЗ «О теплоснабжении» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2017) [9].

Услуги связанные с предоставлением электроснабжения регулируются в соответствии с постановлением правительства РФ «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» от 06.05.2011г. № 354 [12], а также федерального закона РФ «О электроэнергетике» от 26.03.2003г. № 35-ФЗ (ред. от 29.12.2017).

Услуги по газоснабжению населения регламентирует Федеральный закон от 31.03.1999 № 69-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О газоснабжении в Российской Федерации» [8]

Забор воды из водного объекта и сброс сточных вод в водный объект

регулируются Водным кодексом РФ [4]. При этом требования к качеству и безопасности воды, подаваемой с использованием централизованных и нецентрализованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения, в том числе открытых систем теплоснабжения (горячего водоснабжения), устанавливаются законодательством РФ в области обеспечения санитарно-эпидемиологических норм и законодательством о техническом регулировании.

Муниципальные услуги по водоснабжению и водоотведению регулируются Федеральным законом от 07.12.2011 № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении» (ред. от 29.07.2017) [7], постановлением Правительства РФ от 13.05.2013 № 406 «О государственном регулировании тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения» [14].

Федеральный закон РФ «О водоснабжении и водоотведении» [7] регулирует отношения в области питьевого водоснабжения и устанавливает государственные гарантии по обеспечению питьевой водой. Согласно ст. 4 Федерального закона о питьевой воде, основными принципами питьевого водоснабжения являются:

- 1) государственные гарантии первоочередного обеспечения питьевой водой граждан в целях удовлетворения их жизненных потребностей и охрана здоровья;

- 2) государственный контроль и регулирование вопросов питьевого водоснабжения; подотчетность организаций питьевого водоснабжения органам исполнительной власти и местного самоуправления, а также органам государственного надзора и контроля, органам по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям в пределах их компетенции;

- 3) обеспечение безопасности, надежности и управляемости систем питьевого водоснабжения с учетом технологических особенностей и выбора источника водоснабжения на основе единых стандартов и нормативов, действующих на территории Российской Федерации; приоритетное использование для питьевого водоснабжения подземных источников; охрана

источников питьевого водоснабжения;

4) учет и платность в питьевом водоснабжении;

5) государственная поддержка производства и поставок оборудования, материалов для питьевого водоснабжения, а также химических веществ для очистки и обеззараживания воды (далее - реагенты);

6) отнесение систем питьевого водоснабжения к важным объектам жизнеобеспечения [7].

Органом регулирования тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения является уполномоченный орган исполнительной власти субъекта РФ в области государственного регулирования тарифов либо в случае передачи соответствующих полномочий законом субъекта РФ - орган местного самоуправления поселения или городского округа, осуществляющий регулирование тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения.

В соответствии с действующим законодательством, уполномоченным органом по принятию решений об уровне тарифов на коммунальные услуги, а также нормативов потребления коммунальных услуг на территории Алтайского края, является Управление Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов. Данным управлением устанавливаются тарифы на услуги по теплоснабжению, водоснабжению, водоотведению, электроснабжению, снабжению сжиженным и природным газом, утилизации (захоронению) твердых бытовых отходов для всех организаций, предоставляющих указанные услуги в Алтайском крае, в том числе и в городе Рубцовске.

Целесообразность создания муниципальных предприятий обусловлена следующими факторами:

– потребностью в бесперебойном и гарантированном по объему и минимальным стандартам качества исполнении некоторых важнейших муниципальных услуг;

– локальным (местным) монополизмом предприятия в исполнении муниципальной услуги, вследствие чего орган местного самоуправления не

желает быть зависимым от частного;

– стремлением к обеспечению социальной справедливости и предотвращению дискриминации потребителей услуг (по районам проживания, по категориям потребителей);

– возможностью муниципальной власти влиять на цены и тарифы [42, с.402].

Таким образом, основы правового регулирования деятельности МУП составляют нормы федерального законодательства, а также правовые акты муниципальных образований. Ключевыми являются Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [6] и Гражданский кодекс РФ [2]. А с точки зрения характеристики полномочий органов местного самоуправления, учитывая, что собственником является муниципалитет, важное значение имеет Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5] и соответствующие муниципальные правовые акты.

### 1.3. Особенности управления муниципальным предприятием

Органы местного самоуправления вправе создавать предприятия, учреждения и организации для осуществления хозяйственной деятельности, решать вопросы их реорганизации и ликвидации. Органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок их деятельности, осуществляют регулирование цен и тарифов на их продукцию (услуги), утверждают их уставы, назначают и увольняют руководителей данных предприятий, учреждений и организаций, заслушивают отчеты об их деятельности [42, с.402].

Полномочия собственника имущества унитарного предприятия перечислены в таблице 1.2. [42, с.403].

Таблица 1.2. - Полномочия и права собственника имущества унитарного предприятия

№ п/п	Полномочия и права собственника имущества унитарного предприятия в отношении предприятия
1.	Принимает решение о создании унитарного предприятия
2.	Определяет цели, предмет, виды деятельности унитарного предприятия, а также дает согласие на участие унитарного предприятия в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций
3.	Определяет порядок составления, утверждения и установления показателей планов (программы) финансово-хозяйственной деятельности унитарного предприятия
4	Утверждает устав унитарного предприятия (в том числе в новой редакции), вносит в него изменения
5	Принимает решение о реорганизации или ликвидации унитарного предприятия в порядке, установленном законодательством, назначает ликвидационную комиссию и утверждает ликвидационные балансы унитарного предприятия
6	Формирует уставный фонд государственного или муниципального предприятия
7	Назначает на должность руководителя унитарного предприятия, заключает с ним, изменяет и прекращает трудовой договор в соответствии с трудовым законодательством и иными содержащими нормы трудового права нормативными правовыми актами
8	Согласовывает прием на работу главного бухгалтера унитарного предприятия, заключение с ним, изменение и прекращение трудового договора
9	Утверждает бухгалтерскую отчетность и отчеты унитарного предприятия
10	Дает согласие на распоряжение недвижимым имуществом, а в случаях, установленных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или уставом унитарного предприятия, — на совершение иных сделок
11	Осуществляет контроль за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего унитарному предприятию имущества
12	Утверждает показатели экономической эффективности деятельности унитарного предприятия и контролирует их выполнение
13	Дает согласие на создание филиалов и открытие представительств унитарного предприятия
14	Дает согласие на участие унитарного предприятия в иных юридических лицах
15	В случаях, предусмотренных Федеральным законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях, дает согласие на совершение крупных сделок, сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и иных сделок
16	Принимает решения о проведении аудиторских проверок, утверждает аудитора и определяет размер оплаты его услуг
17	Имеет иные права, определенные законодательством Российской Федерации

Муниципальное образование выступает учредителем муниципального унитарного предприятия.

Учредительным документом унитарного предприятия является его устав.

Устав унитарного предприятия должен содержать:

- полное и сокращенное фирменные наименования унитарного предприятия;
- указание на место нахождения унитарного предприятия;
- цели, предмет, виды деятельности унитарного предприятия;
- сведения об органе или органах, осуществляющих полномочия собственника имущества унитарного предприятия;
- наименование органа унитарного предприятия (руководитель, директор, генеральный директор);
- порядок назначения на должность руководителя унитарного предприятия, а также порядок заключения с ним, изменения и прекращения трудового договора в соответствии с трудовым законодательством и иными содержащими нормы трудового права нормативными правовыми актами;
- перечень фондов, создаваемых унитарным предприятием, размеры, порядок формирования и использования этих фондов;
- иные предусмотренные Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» 2002 г. сведения.

Устав муниципального предприятия так же должен содержать сведения о размере его уставного фонда, о порядке и об источниках его формирования, а также о направлениях использования прибыли.

Унитарное предприятие подлежит государственной регистрации в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц, в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Для государственной регистрации унитарного предприятия предоставляются решение органа местного самоуправления о создании унитарного предприятия, устав унитарного предприятия, сведения о составе и стоимости имущества, закрепляемого за ним на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления.

Имущество унитарного предприятия формируется за счет:

– имущества, закрепленного за унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления собственником этого имущества;

– доходов унитарного предприятия от его деятельности;

– иных не противоречащих законодательству источников.

Право на имущество, закрепляемое за унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления собственником этого имущества, возникает с момента передачи такого имущества унитарному предприятию, если иное не предусмотрено федеральным законом или не установлено решением собственника о передаче имущества унитарному предприятию.

Уставным фондом муниципального предприятия определяется минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы кредиторов такого предприятия.

Уставный фонд муниципального предприятия, в соответствии со ст. 12 Федерального закона, может формироваться «за счет денег, а также ценных бумаг, других вещей, имущественных прав и иных прав, имеющих денежную оценку» [6].

Размер уставного фонда муниципального предприятия должен составлять не менее чем одну тысячу минимальных размеров оплаты труда, установленных федеральным законом на дату государственной регистрации муниципального предприятия.

Уставный фонд муниципального предприятия должен быть полностью сформирован собственником его имущества в течение трех месяцев с момента государственной регистрации такого предприятия. Уставный фонд считается сформированным с момента зачисления соответствующих денежных сумм на открываемый в этих целях банковский счет и (или) передачи в установленном порядке государственному или муниципальному предприятию иного имущества, закрепляемого за ним на праве хозяйственного ведения, в полном объеме.

Органы местного самоуправления, осуществляющие функции и полномочия учредителя, определяют цели, условия и порядок деятельности муниципальных учреждений, утверждают их уставы, назначают на должность и освобождают от должности руководителей данных учреждений, заслушивают отчеты об их деятельности в порядке, предусмотренном уставом муниципального образования.

Органы местного самоуправления от имени муниципального образования субсидиарно отвечают по обязательствам муниципальных казенных учреждений и обеспечивают их исполнение в порядке, установленном федеральным законом.

Муниципальное образование имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении муниципального унитарного предприятия.

Муниципальное предприятие ежегодно перечисляет в местный бюджет часть прибыли, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и иных обязательных платежей, в порядке, в размерах и в сроки, которые определяются уполномоченными органами местного самоуправления. Эти же органы определяют порядок распределения доходов казенного предприятия.

Муниципальное предприятие распоряжается движимым имуществом, принадлежащим ему на праве хозяйственного ведения, самостоятельно, за исключением случаев, установленных Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [6], другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Муниципальное предприятие не вправе продавать принадлежащее ему недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственного общества или товарищества или иным способом распоряжаться таким имуществом без согласия собственника имущества муниципального предприятия.

Движимым и недвижимым имуществом муниципальное предприятие распоряжается только в пределах, не лишающих его возможности осуществлять

деятельность, цели, предмет, виды которой определены уставом такого предприятия. Сделки, совершенные муниципальным предприятием с нарушением этого требования, являются ничтожными.

Муниципальное предприятие не вправе без согласия собственника совершать сделки, связанные с предоставлением займов, поручительств, получением банковских гарантий, с иными обременениями, уступкой требований, переводом долга, а также заключать договоры простого товарищества.

Современное муниципальное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия — от рабочего до директора. Группа руководителей и специалистов, на которую возложена ответственность за выработку и реализацию управленческих решений, составляют аппарат управления [24].

В структуру управления муниципальным унитарным предприятием и муниципальным учреждением входят:

- высшие органы управления (директор и его заместитель/заместители; генеральный директор и заместители генерального директора/директора по направлениям; руководители филиалов и представительств);
- бухгалтерия (главный бухгалтер и его заместители/бухгалтеры; бухгалтер; кассир);
- служба планирования (плановый/планово-экономический отдел; экономисты);
- кадровая служба;
- служба делопроизводства;
- хозяйственная служба;
- контрольная служба;
- служба режима (при работе с информацией, имеющей закрытый характер);

- служба снабжения;
- служба сбыта (в случае необходимости реализации продукции) [35, с.39].

Управление в строгом смысле слова есть воздействие на работников с целью достижения целей, стоящих перед предприятием и его коллективом. Оно базируется, с одной стороны, на многих областях знаний, таких, как экономика и политология, социология и психология, инженерные дисциплины и статистика, а с другой — на обобщении практического опыта управления различными предприятиями.

Система управления муниципальным предприятием включает следующие компоненты:

- принципы и задачи управления;
- организационная структура аппарата управления;
- правовые основы и экономические методы управления;
- информация и технические средства ее обработки [Аверин].

В свою очередь, управление муниципальным предприятием состоит из ряда функциональных подсистем.

Ими являются:

- стратегическое и текущее управление (предприятием);
- планирование;
- управление персоналом;
- управление производством;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление инвестициями.

Задачами стратегического управления являются обеспечение экономического роста предприятия, повышение его конкурентоспособности.

Итак, в основе стратегического управления лежит необходимость:

- стратегического анализа происходящих изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.) и условий для формирования

целей, потенциальных возможностей предприятия (ресурсы, проекты, идеи, наличие команды и т. д.);

- выбора стратегии развития предприятия и альтернативных вариантов;
- реализации выбранной стратегии развития [24].

К задачам текущего управления относится обеспечение непрерывности и синхронности работы всех звеньев предприятия, направленных на выполнение установленных текущих заданий.

В задачи управления персоналом в соответствии со стратегией развития предприятия и текущими потребностями производства входят:

- обеспечение предприятия кадрами необходимой квалификации заданного профессионального состава и численности;
- обучение работников в соответствии с принятой на предприятии технологией и организацией производства продукции;
- расстановка персонала по рабочим местам;
- проведение объективной оценки и оплаты результатов деятельности каждого работника как основы эффективной мотивации его труда;
- обеспечение прав и социальной защиты;
- обеспечение безопасности и нормальных условий труда [24].

С целью реализации указанных задач в систему управления персоналом в муниципальных предприятиях, как правило, входят отделы кадров, оплаты труда, техники безопасности.

Управление персоналом муниципального унитарного предприятия (МУП) является частью управления предприятием в целом, но занимает в нем особое положение в связи со спецификой данного фактора производства. Управление персоналом имеет два основных аспекта: функциональный и организационный. При функциональном подходе в системе управления персоналом выделяют основные элементы: определение общей стратегии, планирование персонала, привлечение, отбор и оценку персонала, повышение квалификации и переподготовку кадров, определение условий труда, разработку политики заработной платы персонала. Поэтому на предприятии разработана кадровая

политика, которая включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- процедуру найма работников;
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой

производства;

- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий для работников предприятия [24].

В управлении персоналом МУП применяются следующие группы методов:

Административно-организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,
2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для всего персонала и в процентном соотношении зависит от выполнения плана.

Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, широкого использования логотипов предприятия.
2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [3] муниципальное предприятие самостоятельно устанавливает вид,

системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Основными задачами подсистемы управления производством являются организация изготовления и поставки продукции, работ, услуг необходимого качества и установленной себестоимости в запланированные сроки. На практике это означает, что органы данной подсистемы управления должны обеспечивать соблюдение технологической дисциплины, принципов ресурсосбережения, производственного режима путем соответствующей организации производства и труда.

Управление маркетингом является одной из важнейших подсистем управления муниципальным предприятием, особенно если учесть специфику деятельности муниципальных предприятий. Так как муниципальные предприятия занимаются оказанием населению профильных услуг, выполнением работ для нужд населения, то очень важно, с одной стороны, правильно определить то, какую продукцию производить, в каком количестве и в какие сроки, а с другой — эффективность снабжения предприятия факторами производства по ценам, не ведущим к росту издержек производства, формирование рынка сбыта продукции в требуемом объеме и по ценам, обеспечивающим получение прибыли.

Управление финансами предприятия включает организацию и контроль поступления денежных средств от реализации продукции. Важнейшими задачами управления финансами являются также оплата поставок сырья и материалов, предназначенных для производства; платежи по счетам, подлежащим оплате за ранее приобретенные товары; платежи по эксплуатационным расходам (реклама, страхование и т. д.); выплата заработной платы работникам предприятия; выплата налогов и осуществление других платежей в местный бюджет, и внебюджетные фонды.

Управление инвестициями включает:

- постоянное совершенствование организации производства и труда на базе поиска, отбора, разработки и внедрения инновационных предложений;
- формирование банка инновационных идей и вариантов их решения;
- организацию процесса выявления проблем развития и их решение;
- формирование на предприятии климата новаторства, поиска новых идей.

Перечисленные подсистемы управления предприятием реализуют следующие функции:

- 1) постановка целей и задач в соответствии с принятой стратегией и спецификой подсистемы;
- 2) планирование необходимых ресурсов для решения установленных задач;
- 3) организация и регулирование процесса исполнения в соответствии с целями и поставленными задачами, обеспечивающие объединение усилий и ресурсов в заданном направлении;
- 4) стимулирование работников, направленное на повышение эффективности их труда для достижения поставленных целей;
- 5) контроль и корректировка деятельности подсистемы и принятие необходимых мер для получения результата [24].

Что касается самого процесса управления, то в обобщенном представлении он представляет собой комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени. В практическом отношении процесс управления можно понимать как ряд операций, осуществляемых в управлении в их определенной последовательности и комбинации. В обоих аспектах процесс управления представляет собой процесс осуществления вышеназванных функций менеджмента.

Таким образом, муниципальное унитарное предприятие – это предприятие, которое создано на уровне местного самоуправления для обеспечения муниципальных нужд в какой-то продукции, либо, что чаще – в

выполнении какого-либо вида работ или оказании услуг.

Правовое положение муниципальных унитарных предприятий определяется Гражданским кодексом РФ [2] и специальным Федеральным законом от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [6].

Управление муниципальным предприятием осуществляет местный орган власти. Орган местной власти направляет его работу по любому пути согласно законодательству. Орган местной власти вправе:

1. Создавать, реорганизовывать, ликвидировать муниципальные предприятия;
2. Определять предмет и цели работы муниципальных предприятий.
3. Назначать руководителей.
4. Контролировать использование и сохранность материальных ценностей, вверенных предприятиям.

Итак, главной целью создания и функционирования муниципальных унитарных предприятий является не только извлечение прибыли, а удовлетворение общественных потребностей. В большинстве муниципальных образований МУП обеспечивают оказание населению основной части жизненно важных муниципальных услуг в жилищно-коммунальном комплексе.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУП «РУБЦОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ»)

### 2.1. Общая характеристика деятельности и организационная структура муниципального предприятия

Муниципальное унитарное предприятие «Рубцовский водоканал» муниципального образования «Город Рубцовск» Алтайского края создано на основании решения Рубцовского городского Совета депутатов от 12 марта 2008 года №684 «О даче согласия на создание муниципального унитарного предприятия Рубцовский водоканал муниципального образования Город Рубцовск Алтайского края и представление ему на праве хозяйственного ведения объектов казны города» [17].

Устав «Предприятия» утвержден постановлением администрации города от 14 марта 2008 года №739, изменения в устав утверждены постановлением администрации города Рубцовска от 21 января 2009 года №121.

Предприятие зарегистрировано в межрайонной инспекции ФНС №12 по Алтайскому краю 20 марта 2008 года за основным государственным регистрационным номером 1082209000400 (серия 22 №002732169).

«Предприятие» поставлено на учет в налоговом органе по месту нахождения 20 марта 2008 года и ему присвоен ИНН/КПП 2209034485 / 220901001 (серия 22 № 002751049).

«Предприятие» создано с целью удовлетворения общественных потребностей в водоснабжении и водоотведении, а также осуществления деятельности в соответствии с уставом и в целях получения прибыли.

Организационно-правовая форма МУП «Рубцовский водоканал» - унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения.

Таблица. 2.1. - Сведения о предприятии

1	Полное наименование	муниципальное унитарное предприятие «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск Алтайского края
	Сокращенное наименование	МУП «Рубцовский водоканал»
	Руководитель	директор Зазнобин Евгений Викторович
2	Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1082209000400
	Дата государственной регистрации	20.03.2008г.
	Орган, принявший решение о регистрации	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 12 по Алтайскому краю.
3	Почтовый адрес	658200 Алтайский край, г. Рубцовск, ул.Пролетарская, 103
	Адрес фактического местонахождение органов управления предприятия	658200 Алтайский край, г. Рубцовск, ул.Пролетарская, 103
	Контакты	Телефон 8(385-57) приемная 42642 диспетчерская служба 61515 Факс 8(385-57) 43624 Сайт vodokanal.rubtsovsk.ru Электронная почта rubvodok@mail.ru
4	Режим работы абонентской службы	Рабочие дни с 8-00 до 17-00 (обед с 12-00 до 13-00)
	Режим работы диспетчерской службы	Круглосуточно

МУП «Рубцовский водоканал» — это крупное производство, в задачи которого входят подача населению качественной питьевой воды, бесперебойная работа водопроводно-канализационного хозяйства.

Основной вид деятельности: оказание услуг водоснабжения и водоотведения населению, организациям местного бюджета и прочим предприятиям города.

Потребители разделены на несколько групп:

1. Население (ЖСК, ТСЖ, Управляющие компании ) - 46 договоров, водопотребление - 3785327 м<sup>3</sup>, водоотведение - 6912226 м<sup>3</sup>.

2. Бюджетные организации (муниципальные организации) 86 договоров, водопотребление - 434418 м<sup>3</sup>, водоотведение - 602745 м<sup>3</sup>.

3. Прочие (юридические лица различных форм собственности,

физические лица) 868 договоров, водопотребление - 10172936 м<sup>3</sup>, водоотведение - 4182678 м<sup>3</sup> [37].

В соответствии с действующим законодательством «Предприятие» оказывает свои услуги в соответствии с нормативами и тарифами, которые устанавливает Рубцовский городской Совет депутатов.

В составе предприятия образованы подразделения: управление; цех водопровода; цех канализационных очистных сооружений; транспортно-хозяйственный цех; база производственно-технической комплектации; цех водопроводно-канализационных сетей [39, с.55].

Цех водопровода (гидроузел) сооружен в 1968 году для регулирования водного режима реки и обеспечения бесперебойного водоснабжения предприятий и населения города. Забор воды производится у левого берега реки Алей и с помощью насосной станции I подъема, расположенной на левом берегу у створа плотины, вода подается на площадку очистных сооружений, находящейся в 1 км от гидроузла. После очистки с помощью насосной станции II подъема вода поступает на нужды г. Рубцовска.

Водопроводно-канализационные сети. Это все сетевое хозяйство, станции перекачки. Для перекачки стоков по городу действует 20 канализационных насосных станций производительностью от 138 до 40700 м<sup>3</sup>/сутки. Протяженность канализационных сетей – 147,97 км. [39, с.11].

Следующее подразделение водоканала - цех канализационно-очистных сооружений. Он был построен в 1968 году, производительностью 22 тысячи м<sup>3</sup>/сутки. Но спустя несколько лет существующие мощности перестали удовлетворять потребности города, сооружения не могли справиться с тем количеством стоков, которые сбрасывались в канализацию. Возникла угроза загрязнения реки Алей и Обского бассейна. В это время началось проектирование второй очереди расширения канализации, предполагалось строительство нового комплекса очистных сооружений. Новый комплекс очистных сооружений производительностью 57 тысячи м<sup>3</sup>/сутки позволил не только без проблем пропускать возросший объем стоков, но и значительно

улучшить качество очистки. В настоящее время обслуживается две очереди очистных сооружений производительностью 79 тысяч м<sup>3</sup>/сутки. Комплекс очистных сооружений принимают все сточные воды города, включая промышленные. Идет сложный процесс механической и биологической очистки. После этого стоки обеззараживаются и направляются на естественную доочистку в биопруд. [39, с.11-12].

Хозяйство водоканала включает более 100 насосных агрегатов, 4959 водопроводных и 3718 канализационных колодцев, 429 пожарных гидрантов, 84 колонки и т. д. На балансе предприятия находится единственное в крае гидротехническое сооружение плотина шириной 100 м. [39, с.12].

Производственные мощности:

Водоснабжение:

- насосная станция 1 подъема воды - 280 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- насосная станция 2 подъема воды - 130 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- очистные сооружения воды – всего - 130 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- из них – южные очистные сооружения - 50 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- северные очистные сооружения (КВОС)
- 1 очередь - 50 тыс. м<sup>3</sup> в сутки
- 2 очередь - 30 тыс. м<sup>3</sup> в сутки

В состав сооружений входит:

- фильтровальная станция; хлораторная; камеры реакции; горизонтальные отстойники; скорые фильтры с песчаной загрузкой.

- станция подкачки воды - 1 единица - 20 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- водопроводные сети питьевого водоснабжения - 388,40 км
- водопроводные сети технического водоснабжения - 25,0 км

Водоотведение:

- очистные сооружения канализации – 79 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- канализационные насосные станции - 20 единиц мощностью от 0,14 до 40,7 тыс.м<sup>3</sup> в сутки
- канализационные сети с напорными коллекторами –

всего - 153,75 км  
в т.ч. напорные сети - 12,37 км  
безнапорные сети - 141,38 км [37].

На предприятии «Рубцовский водоканал» трудится 714 человек. Большой коллектив состоит из профессионалов различных профилей.

Самые распространенные специальности на предприятии машинисты экскаватора, слесари, сварщики и электромонтеры. За состояние, ремонт и обслуживание гидротехнических сооружений отвечает мастер по эксплуатации ГТС. [39, с.14].

В хозяйственном ведении организации основные фонды балансовой стоимостью 372,7 млн. руб. с износом 69% и арендованные средства остаточной стоимостью 7,7 млн.руб. [37].

Муниципальное унитарное предприятие «Рубцовский водоканал» это крупное производство, основным видом деятельности которого является: оказание услуг водоснабжения и водоотведения населению, организациям и предприятиям города. На предприятии трудится более семисот человек, профессионалов различных профилей. В хозяйственном ведении предприятия обширная водопроводно-канализационная сеть. А основные фонды предприятия составляют более трехсот семидесяти миллионов рублей.

МУП «Рубцовский водоканал» представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечиваются механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия — от рабочего до директора. Группа руководителей и специалистов, на которую возложена ответственность за выработку и реализацию управленческих решений, составляют аппарат управления.

Ежегодно предприятию утверждают тарифы на водоснабжение (питьевой и технической воды) и водоотведение, в которых определены плановые затраты на услуги в сфере водоснабжения и водоотведения. В соответствии с этими плановыми показателями предприятие осуществляет свою деятельность.

Тарифы на водоснабжение и водоотведение утверждает Управление по государственному регулированию цен и тарифов Алтайского края в соответствии с Федеральным законом от 07.12.2011 № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении» [7], постановлением Правительства РФ от 13.05.2013 № 406 «О государственном регулировании тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения» [14], приказом Федеральной службы по тарифам от 27.12.2013 № 1746-э «Об утверждении Методических указаний по расчету регулируемых тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения», приказом Федеральной службы по тарифам от 16.07.2014 № 1154-э «Об утверждении Регламента установления регулируемых тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения», постановлением Администрации Алтайского края от 30.11.2011 № 695 «Об утверждении положения об управлении Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов». По тарифам, утвержденным Управлением Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов МУП «Рубцовский водоканал» реализует потребителям питьевую и техническую воду. Тарифы подлежат пересмотру ежегодно.

Таблица 2.2. - Тарифы на питьевую, техническую воду, поставляемую МУП «Рубцовский водоканал» и водоотведение на 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование услуги	Тариф, руб./куб.м			
		1.01.2015 - 30.06.2015	01.07.2015- 31.12.2015	01.01.2017- 30.06.2017	01.07.2017- 31.12.2017
1	Питьевая вода в сфере холодного водоснабжения (без учета НДС)	11,32	12,55	13,18	15,27
2	Питьевая вода в сфере холодного водоснабжения (с учетом НДС)	13,36	14,81	15,55	18,02
3	Техническая вода в сфере холодного водоснабжения (без учета НДС)	2,09	2,22	2,35	2,50
4	Техническая вода в сфере холодного водоснабжения (с учетом НДС)	2,47	2,62	2,77	2,95
5	Водоотведение(без учета НДС)	13,46	15,47	16,24	19,01
6	Водоотведение (с учетом НДС)	15,88	18,25	19,16	22,43

Таблица 2.3. - Показатели валовой выручки и объема отпуска и стока холодной воды МУП «Рубцовский водоканал» за 2015-2016 гг.

Водоснабжение и водоотведение	2015							
	Валовая выручка, тыс. руб				Объем отпуска/стока воды, тыс м <sup>3</sup>			
	План	Факт.	Отклонения	%	План	Факт.	Отклонения	%
Питьевая вода	144675,84	131759,53	12916,31	8,9	12925,19	13137,55	212,36	1,6
Техническая вода	1100,10	633,17	466,93	42,4	440,58	234,67	205,91	47,7
Сточные воды	105946,93	100370,11	5576,82	5,26	8641,41	7808,21	833,02	9,65
Водоснабжение и водоотведение	2016							
	Валовая выручка, тыс. руб				Объем отпуска/стока воды, тыс м <sup>3</sup>			
	План	Факт.	Отклонения,	%	План	Факт.	Отклонения,	%
Питьевая вода	141625,00	133980,52	7644,48	5,39	1867,57	11231,86	635,71	5,36
Техническая вода	766,16	597,74	168,42	22,0	355,53	277,60	77,93	21,92
Сточные воды	108895,82	93697,70	15198,12	14,0	7527,3	6498,8	1028,5	13,7

Как видно из таблицы 2.3. величина необходимой валовой выручки муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2015 год по питьевому водоснабжению принята управлением по тарифам в размере 144675,84 тыс. руб., фактически необходимая валовая выручка составила 131759,53 тыс. руб.; отклонение составило 12916,31 тыс. руб., или 8,9 %.

Объем отпуска питьевой воды для муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края принят управлением по тарифам на 2015 год в размере 12925,19 тыс. м<sup>3</sup>, фактически - 13137,55 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 212,36 тыс. м<sup>3</sup>, или 1,6%.

Величина необходимой валовой выручки муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2015 год по снабжению технической воды принята управлением по тарифам в размере 1100,10 тыс. руб., фактически

необходимая валовая выручка составила 633,17 тыс. руб.; отклонение составило 466,93 тыс. руб., или 42,43 %.

Объем отпуска технической воды для муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края принят управлением по тарифам на 2015 год в размере 440,58 тыс. м<sup>3</sup>, фактический объем реализации – 234,67 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 205,91 тыс. м<sup>3</sup>, или 47,7 %.

Величина необходимой валовой выручки муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2015 год по отведению водостоков принята управлением по тарифам в размере 105946,93 тыс. руб., фактическая необходимая валовая выручка составила 100370,11 тыс. руб.; отклонение составило 5576,82 тыс. руб., или 5,26 %.

Объем отведенных стоков для муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края принят управлением по тарифам на 2015 год в размере 8641,41 тыс. м<sup>3</sup>, фактический объем реализации – 7808,21 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 833,02 тыс. м<sup>3</sup>, или 9,65 %.

Величина необходимой валовой выручки муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2016 год по водоснабжению питьевой водой принята управлением по тарифам в размере 141625,00 тыс. руб., фактически - 133980,52 тыс. руб.; отклонение составило 7644,48 тыс. руб., или 5,39 %. Объем отпуска воды для муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск Алтайского края принят управлением по тарифам на 2016 год в размере 1867,57 тыс. м<sup>3</sup>, фактически - 11231,86 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 635,71 тыс. м<sup>3</sup>, или 5,36%..

Величина необходимой валовой выручки МУП «Рубцовский водоканал» на 2016 год по снабжению технической водой принята

Управлением по тарифам в размере 766,16 тыс. руб., фактически - 597,74 тыс. руб.; отклонение составило 168,42 тыс. руб., или 22,0 %. Объем отпуска технической воды для МУП «Рубцовский водоканал» принят управлением по тарифам на 2016 год в размере 355,53 тыс. м<sup>3</sup>, фактически - 277,60 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 77,93 тыс. м<sup>3</sup>, или 21,92%..

Величина необходимой валовой выручки МУП «Рубцовский водоканал» на 2016 год по водоотведению сточных вод принята управлением по тарифам в размере 108895,82 тыс. руб., фактически - 93697,70 тыс. руб.; отклонение составило 15198,12 тыс. руб., или 14,0 %. Объем сточных вод для МУП «Рубцовский водоканал» принят управлением по тарифам на 2016 год в размере 7527,3 тыс. м<sup>3</sup>, фактически - 6498,8 тыс. м<sup>3</sup>; отклонение составило 1028,5 тыс. м<sup>3</sup>, или 13,7 %. [14].

Решающее влияние на общий прирост выручки от реализации имел ценовой фактор.

Полученное увеличение стоимости перекрывается опережающим ростом инфляции, цен на сырье, материалы, технологическое оборудование, запасные части и т.д., в результате чего стоимость услуг оказывается ниже фактических затрат. По этой причине водопроводно-канализационное хозяйство МУП «Рубцовский водоканал» можно назвать убыточным.

Неплатежи потребителей услуг создают неблагоприятную обстановку на предприятии, Так как отсутствие средств не позволяет предприятию рассчитываться по своим долгам с кредиторами

Работы, производимые и реализуемые МУП «Рубцовский водоканал», должны оплачиваться соразмерно экономически обоснованным затратам. Вопросы дифференцированных тарифов на оплату коммунальных услуг населением, предоставление льгот по оплате услуг соответствующим категориям граждан следует вывести за рамки коммунального обслуживания и осуществлять вне компетенции МУП «Рубцовский водоканал».

Управление по государственному регулированию цен и тарифов Алтайского края утверждает производственную программу муниципального

унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» по водоснабжению и водоотведению.

Таблица 2.4. - Показатели производственной программы по водоснабжению и водоотведению МУП «Рубцовский водоканал» за 2015-2016 гг.

Показатель	2015	2016	Изменение 2016 к 2015 году, в %
Планируемый объем подачи питьевой воды, тыс. куб. м	15242,21	13332,18	87,5
Планируемый объем подачи технической воды, тыс. куб. м	355,53	314,29	88,4
Планируемый объем отведенных стоков, тыс. куб. м	7527	5924	78,7

Управление Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов решением № 663 от 14.12.2017 утвердило производственные программы Муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» в сфере холодного водоснабжения и водоотведения, срок реализации, которой по 31.12.2018 г. (Таблицы 2.5, 2.6, 2.7)

Таблица 2.5. - Планируемый объем подачи технической воды, тыс. куб. м

N п/п	Наименование	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1.	Водоподготовка			
1.1.	Объем технической воды, поданной в сеть	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
1.1.1.	Транспортировка технической воды	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
1.1.2.	Объем воды, поступившей в сеть	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
1.2.	Потери воды	0,000	0,000	0,000
1.3.	Потребление на собственные нужды	0,000	0,000	0,000

Продолжение Таблицы 2.5.

1.4.	Объем воды, отпущенной из сети	0,000	0,000	0,000
2.	Отпуск технической воды	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
2.1.	Объем воды, отпущенной абонентам	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
2.1.1.	при дифференциации тарифов по объему	0,000	0,000	0,000
2.2.	в пределах i-го объема	0,000	0,000	0,000
2.3.	По абонентам	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				
3.	другим организациям, осуществляющим водоснабжение			
3.1.	организация 1	0,000	0,000	0,000
3.1.1.	организация 2	0,000	0,000	0,000
3.1.2.	организация n	0,000	0,000	0,000
3.2.	собственным абонентам	314,29	314,29	322,75
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663)				

Таблица 2.6. - Планируемый объем подачи питьевой воды тыс. куб. м

N п/п	Наименование	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1.	Водоподготовка			
1.1.	Объем воды из источников водоснабжения:	13333,49	13332,18	13330,88
1.1.1.	из поверхностных источников	13333,49	13332,18	13330,88
1.1.2.	из подземных источников	0,000	0,000	0,000
1.2.	Потребление на собственные нужды станций водоподготовки	1320,96	1320,96	1320,96
1.3.	Объем воды, прошедшей водоподготовку	12012,53	12011,22	12009,92
1.4.	Объем технической воды, поданной в сеть	314,29	314,29	314,29
1.5.	Объем питьевой воды, поданной в сеть	11698,24	11696,93	11695,63
2.	Транспортировка питьевой воды			
2.1.	Объем воды, поступившей в сеть:	11698,24	11696,93	11695,63
2.1.1.	из собственных источников	11698,24	11696,93	11695,63
2.2.	Потери воды	924,97	923,66	922,36
2.3.	Объем воды, отпущенной из сети	10773,27	10773,27	10773,27
3.	Отпуск питьевой воды			
3.1.	Объем воды, отпущенной абонентам:	10773,27	10773,27	10773,27
3.1.1.	по приборам учета	10168,731	10168,731	10168,731
3.1.2.	по нормативам	604,539	604,539	604,539

Продолжение Таблицы 2.6

3.2.	По абонентам	10773,27	10773,27	10773,27
3.2.1.	другим организациям, осуществляющим водоснабжение	0,000	0,000	0,000
3.2.2.	собственным абонентам	10773,27	10773,27	10773,27

Таблица 2.7. - Планируемый объем отведенных стоков тыс. куб. м

N п/п	Наименование	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1.	Прием сточных вод			
1.1.	Объем сточных вод, принятых у абонентов	5924,382	5924,382	6064,08
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 664)				
1.1.1.	В пределах норматива по объему			
1.2.	По категориям сточных вод:			
1.2.1.	жидких бытовых отходов			
1.2.2.	поверхностных сточных вод			
1.2.2.1.	От абонентов, которым установлены тарифы			
1.2.2.2.	От других абонентов			
1.2.3.	У нормируемых абонентов			

Продолжение Таблицы 2.7.

1.2.4.	У многоквартирных домов и приравненных к ним			
1.2.5.	У прочих абонентов, в том числе			
1.2.5.1.	Категория абонентов 1			
1.2.5.2.	Категория абонентов 2			
1.2.5.3.	Категория абонентов n			
1.3.	По абонентам	5924,382	5924,382	6064,08
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 664)				
1.3.1.	От других организаций, осуществляющих водоотведение			
1.3.1.1.	Организация 1			
1.3.1.2.	Организация 2			
1.3.1.n.	Организация n			
1.3.2.	От собственных абонентов	5924,382	5924,382	6064,08
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 664)				
1.4.	Неучтенный приток сточных вод			
1.4.1.	Организованный приток			

## Продолжение Таблицы 2.7.

1.4.2.	Неорганизованный приток			
1.5.	Поступило с территорий, дифференцированных по тарифу			
2.	Объем транспортируемых сточных вод	5924,382	5924,382	6064,08
(в ред. Решения управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 664)				
2.1.	На собственные очистные сооружения			
2.2.	Другим организациям			
3.	Объем сточных вод, поступивших на очистные сооружения			
3.1.	Объем сточных вод, прошедших очистку			
3.2.	Сбросы сточных вод в пределах нормативов и лимитов			
4.	Объем обезвоженного осадка сточных вод			

Таблица 2.8. - Перечень плановых мероприятий по ремонту объектов централизованных систем водоснабжения и водоотведения

№ п/п	Наименование мероприятия	График реализации мероприятия	Финансовые потребности для реализации мероприятия, тыс. руб.	Ожидаемый эффект		
				Наименование показателей	Тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Текущий ремонт насосного оборудования и канализационных сетей	2015	836,81	Снижение аварийности системы	81,68	10,00
2.	Текущий ремонт насосного оборудования	2015	4,40	Минимизация аварийности системы	4,4	10,00
3.	Текущий ремонт насосного оборудования и водопроводных сетей	2015	993,56	Минимизация аварийности системы	99,36	10,00
4.	Текущий ремонт насосного оборудования и канализационных сетей	2016-2018	1118,00	Улучшение качества предоставления услуг водоотведения	111,80	10,00

Продолжение Таблицы 2.8.

5.	Текущий ремонт насосного оборудования и водопроводных сетей	2016-2018	2071,07	Улучшение качества предоставления услуг водоснабжения, снижение потерь	207,11	10,00
	Итого		5023,84			

Расчет эффективности производственной программы, осуществляемый путем сопоставления динамики изменения плановых значений показателей надежности, качества и энергетической эффективности объектов централизованных систем холодного водоснабжения (питьевая вода) и расходов на реализацию производственной программы в течение срока ее действия, не приводится в связи с отсутствием утвержденных показателей деятельности муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Функции основного производства МУП «Рубцовский водоканал»:

1. Разработка планов организационно-технических мероприятий и систематический контроль за их выполнением по повышению надежности, экономичности и качества представления услуг.
2. Содержание в исправном состоянии сооружений, коммуникаций и оборудования.
3. Систематический контроль качества исходной и очищаемой воды на всех основных этапах ее обработки.
4. Ведение учета забираемых, используемых и сбрасываемых вод, количества загрязняющих веществ в них.
5. Разработка и осуществление мероприятий по предупреждению аварий и брака в работе, по улучшению состояния техники безопасности, производственной санитарии и охраны труда, учет неполадок, случаев травматизма и аварий.
6. Организация капитального и планово-предупредительных ремонтов
7. Обеспечение подразделений документацией: общей нормативной,

специальной технической и технологической, инструкциями по эксплуатации приборов, механизмов и сооружений, рабочей документацией, документацией по охране труда, а также необходимыми материалами, запасными частями, механизмами, спецодеждой, инструментами и т.д.

8. Технический надзор за строительством и реконструкцией и техническая приемка в эксплуатацию новых и реконструированных сооружений, коммуникаций и оборудования.

9. Хранение технической документации (материалов изысканий, проектов, исполнительных чертежей и пр.).

10. Проведение паспортизации и инвентаризации сооружений, коммуникаций и оборудования.

11. Составление эксплуатационных и должностных инструкций, оперативных схем управления и диспетчеризации.

12. Контроль состава и количества сточных вод абонентов, принимаемых в систему коммунальной канализации.

13. Первичный учет вод, забираемых из водных объектов и сбрасываемых в них, по формам и в сроки, согласованные с местными органами управления использованием и охраной водного фонда.

14. Составление и передача вышестоящим организациям отчетных документов по соответствующим формам.

15. Проведение оценки и контроль показателей надежности сетей, отдельных сооружений и оборудования.

16. Разработка предложений по развитию систем водопровода и канализации.

17. Своевременная подготовка технических условий на подключение объектов к системам водоснабжения и водоотведения.

18. Подготовка и выдача справок о выполнении технических условий.

19. Заключение договоров на проведение капитального ремонта, текущего ремонта и реконструкции.

20. Контроль качества питьевой воды отпускаемой абонентам на

соответствие СанПиН 2.1.4.1074-01 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества».

21. Составление технических заданий на проектирование и строительство объектов и узлов учета водоснабжения и водоотведения.

22. Соблюдение норм и планирование мероприятий по соблюдению требований законодательства в сфере природопользования и охраны окружающей среды.

23. Проведение текущего ремонта сетей и сооружений водоснабжения и водоотведения согласно графиков ППР.

24. Осуществление контроля за правильностью учета объемов водопотребления и водоотведения.

25. Применение меры экономического воздействия за несоблюдение условий договора, требований Правил пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации или договором и Федеральным законом № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении».

26. Прекращение (ограничение) отпуска абонентам питьевой воды и прием от них сточных вод в случаях и порядке, предусмотренных действующим законодательством.

27. Отключение без уведомления владельцев самовольно возведенных устройств и сооружений для присоединения к системам водоснабжения и канализации.

28. Получение от абонентов необходимых сведений и материалов, относящиеся к их системам водоснабжения и канализации, и другие условия согласно действующему законодательству.

29. Осуществление внутреннего контроля совершаемых фактов производственно-хозяйственной деятельности Службы.

30. Своевременная подготовка и передача в отдел программного обеспечения, автоматизации и связи информации, подлежащей раскрытию.

31. Соблюдение требований охраны труда. Немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любом несчастном случае, происшедшем в Службе, а также о ситуации, которая создает угрозу жизни и здоровью людей.

32. Соблюдение требований пожарной безопасности и поддержание противопожарного режима. Немедленно сообщать непосредственному или вышестоящему руководителю о нарушениях установленного режима. При обнаружении пожара немедленно сообщить руководителю и в пожарную охрану.

## 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал»

Анализ финансового положения МУП «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск Алтайского края начнем со структуры имущества и источников его формирования (таблица 2.9.)

Таблица 2.9. - Структура имущества и источники его формирования МУП «Рубцовский водоканал» (2014-2016гг)

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				В % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Актив</b>								
1. Внеоборотные активы	129 381	133 597	131 786	122 746	69	67,9	-6 635	-5,1

## Продолжение Таблицы 2.9.

в том числе: основные средства	119 489	126 002	123 537	120 545	63,7	66,7	+1 056	+0,9
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	58 152	53 559	79 965	57 952	31	32,1	-200	-0,3
в том числе: запасы	6 230	5 670	6 956	5 351	3,3	3	-879	-14,1
дебиторская задолженность	41 990	45 522	67 266	50 631	22,4	28	+8 641	+20,6
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	8 100	784	4 680	1 050	4,3	0,6	-7 050	-87
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Пассив</b>								
1. Собственный капитал	88 737	79 082	79 295	22 014	47,3	12,2	-66 723	-75,2
2. Долгосрочные обязательства, всего	26	–	–	154	<0,1	0,1	+128	+5,9 раза
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	98 770	108 074	132 456	158 530	52,7	87,7	+59 760	+60,5
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Валюта баланса</b>	<b>187 533</b>	<b>187 156</b>	<b>211 751</b>	<b>180 698</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-6 835</b>	<b>-3,6</b>

\* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Из представленных в первой части таблицы 2.9. данных видно, что на 31.12.2016 в активах организации доля текущих активов составляет одну треть, а внеоборотных средств – две третьих. Активы организации за весь период несколько уменьшились (на 3,6%). Учитывая уменьшение активов, необходимо отметить, что собственный капитал уменьшился еще в большей степени –

на 75,2%. Опережающее снижение собственного капитала относительно общего изменения активов – фактор негативный.

Снижение величины активов организации связано, в основном, со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- денежные средства и денежные эквиваленты – 7050 тыс. руб. (42,6%)
- прочие внеоборотные активы – 6582 тыс. руб. (39,8%)
- отложенные налоговые активы – 1109 тыс. руб. (6,7%)
- прочие оборотные активы – 924 тыс. руб. (5,6%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение произошло по строке «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (-67123 тыс. руб., или 99,2% вклада в снижение пассивов организации в течение анализируемого периода).

На рисунке 2.1. наглядно представлено соотношение основных групп активов предприятия.

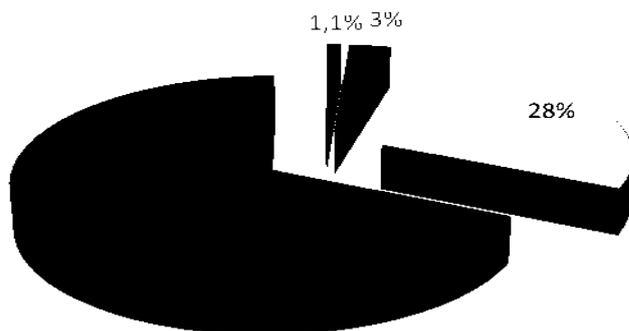


Рисунок 2.1. Основные группы активов МУП «Рубцовский водоканал»

Как видно на рисунке 2.1., основные группы активов МУП «Рубцовский водоканал» составляют 67,9% внеоборотные активы, 28% - дебиторская задолженность, 3% - запасы и 1,1.% составляют прочие оборотные активы.

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «дебиторская задолженность» в активе и «кредиторская задолженность» в пассиве (+8641 тыс. руб. и +60024 тыс. руб. соответственно).

На 31 декабря 2016 г. собственный капитал организации равнялся 22014,0 тыс. руб., при этом на начало анализируемого периода собственный капитал организации равнялся 88737,0 тыс. руб. (произошло уменьшение на 66723,0 тыс. руб., или на 75,2%).

Чистые активы организации на 31 декабря 2016 г. меньше уставного капитала на 54%. (Таблица 2.10). Это отрицательно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Если по окончании финансового года стоимость чистых активов унитарного предприятия окажется меньше размера уставного фонда, орган, уполномоченный создавать такие предприятия, обязан произвести в установленном порядке уменьшение уставного фонда. Если стоимость чистых активов становится меньше размера, определенного законом, унитарное предприятие может быть ликвидировано по решению суда (ст. 114 Гражданского кодекса Российской Федерации).

Таблица 2.10. - Чистые активы МУП «Рубцовский водоканал», тыс.руб.

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2): гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистые активы	88 737	79 082	79 295	22 014	47,3	12,2	-66 723	-75,2
2. Уставный капитал	47 484	47 884	47 884	47 884	25,3	26,5	+400	+0,8
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	41 253	31 198	31 411	-25 870	22	-14,3	-67 123	-1,6

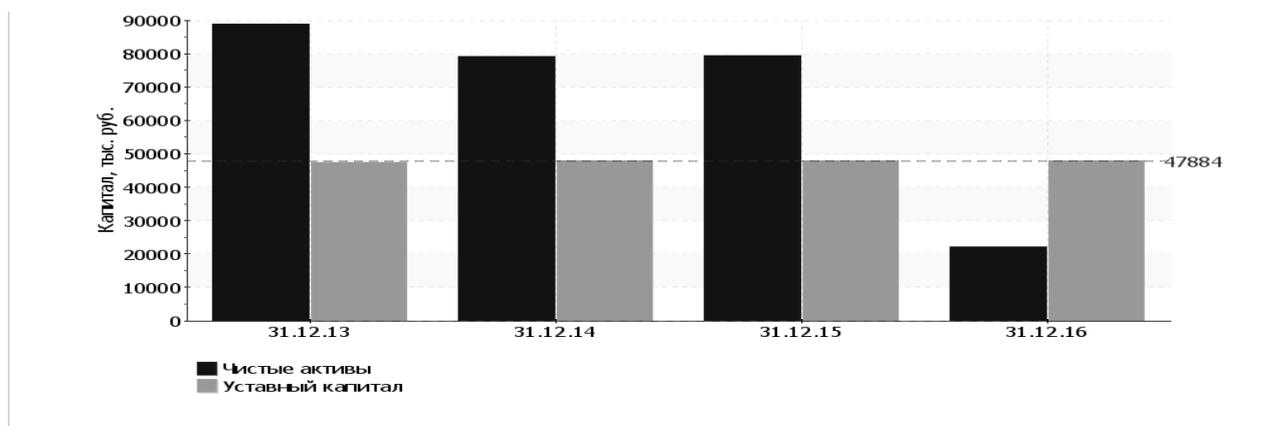


Рисунок 2.2. Динамика чистых активов и уставного капитала МУП «Рубцовский водоканал» тыс.руб.

В течение всего анализируемого периода уставный капитал оставался практически неизменным (отклонения от среднего значения не превышали 2%).

Таблица 2.11. - Основные экономические показатели деятельности МУП «Рубцовский водоканал» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Отчет о прибылях и убытках	2014	2015	2016	Отклон. %, руб. 2015/2014	Отклон.%, руб. 2016/2015
Выручка	230 317 000,00	294 725 000,00	256 716 000,00	127,96	87,10
Себестоимость выполненных услуг	205 247 000,00	214 328 000,00	226 314 000,00	104,42	105,59
Валовая прибыль (убыток)	25 070 000,00	80 397 000,00	30 402 000,00	320,69	37,81
Управленческие расходы	39 899 000,00	40 576 000,00	41 963 000,00	101,69	103,41
Прибыль (убыток) от продаж	-14 829 000,00	39 821 000,00	-11 561 000,00	+54650000,00	-51382000,00
Прочие доходы	6 088 000,00	40 175 000,00	69 491 000,00	659,9	172,97
Прочие расходы	5 301 000,00	80 434 000,00	108 955 000,00	1517,33	135,45
Прибыль (убыток) до налогообложения	-14 042 000,00	-438 000,00	-51 025 000,00	13602000,00	-50587000,00

## Продолжение Таблицы 2.11.

Изменение отложенных налоговых активов	2 468 000,00	0,00	0,00	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	26 000,00	0,00	6 256 000,00	-	-
Текущий налог на прибыль	0,00	3 000,00	0,00	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-11 872 000,00	-440 000,00	-57 281 000,00	11432000,00	-56841000,00

Как видно из таблицы 2.11. в 2014 год убыток МУП «Рубцовский водоканал» составил 11872 тыс. руб. Чистый убыток МУП «Рубцовский водоканал» за 2015 год по РСБУ снизился в 26,98 раза до 440,00 тыс. руб. с 11,87 млн. руб. за аналогичный период прошлого года. Выручка компании МУП «Рубцовский водоканал» повысилась за 2015 год и составила 294,73 млн. руб. по сравнению с прошлогодним показателем в 230,32 млн. руб. Управленческие расходы компании возросли в 2014 г. на 1,7% до 40,58 млн. руб. Прибыль от продаж составила 39,82 млн. руб. Чистый убыток МУП «Рубцовский водоканал» за 2016 год увеличился в 130,18 раза до 57,28 млн. руб. с 440,00 тыс. руб. за аналогичный период предыдущего года. Продажи компании снизились на 12,9% до 256,72 млн. руб. с 294,73 млн. руб. годом ранее (таблица 2.11.).

Из рисунка 2.3 видно, что за 2016 год убыток Предприятия по основной деятельности увеличился в 5 раз по сравнению с аналогичным периодом 2014 года. В целом, за период 2014-2016 годов, затраты Предприятия на услуги водоснабжения и водоотведения превысили полученный доход, что привело Предприятие к отрицательному финансовому результату в конце отчетного период.

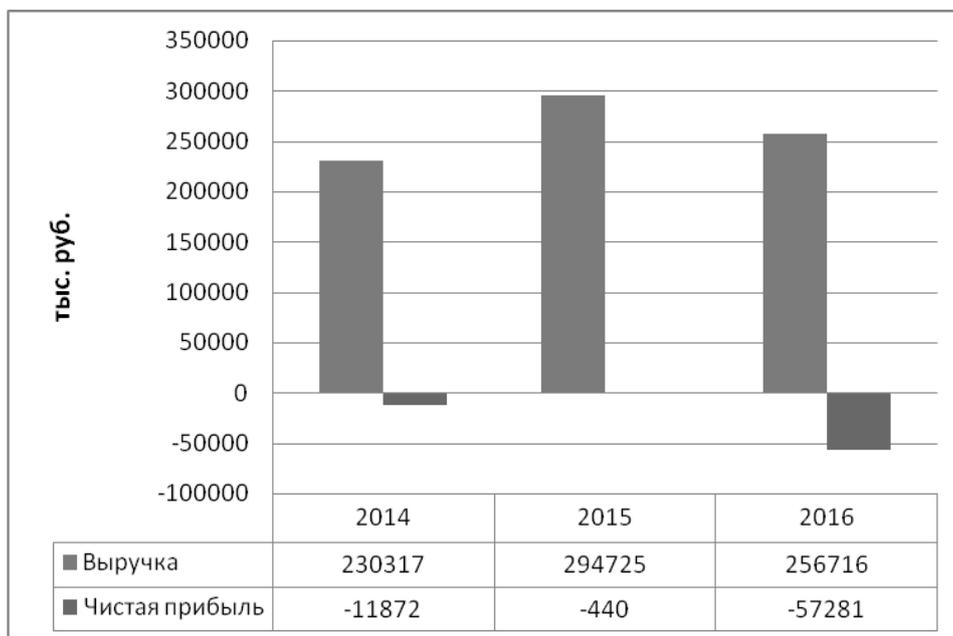


Рисунок 2.3. Динамика выручки и чистой прибыли МУП «Рубцовский водоканал» 2014-2016 г.г, тыс.руб.

В процессе проведения анализа МУП «Рубцовский водоканал» за 2014 - 2016 гг. рассчитаем показатели рентабельности, которые можно свести в две группы, а именно:

- коэффициент рентабельности продаж. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$R_{пр} = (ПР / ВР) \times 100\% \quad (2.1),$$

где  $R_{пр}$  – рентабельность продаж;

ПР – прибыль от продаж;

ВР – выручка от продаж.

Коэффициент рентабельности продаж показывает, сколько прибыли (убытка) приходится на единицу реализованной продукции. Показатель рентабельности продаж характеризует важнейший аспект деятельности МУП «Рубцовский водоканал» - реализацию основной продукции, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики МУП «Рубцовский водоканал» и ее способности контролировать издержки.

Коэффициент рентабельности собственного капитала рассчитывается по

формуле:

$$R_{ск} = (ЧП / СК) \times 100\% \quad (2.2),$$

где  $R_{ск}$  – рентабельность собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Рассчитанные выше основные показатели рентабельности МУП «Рубцовский водоканал» сведем в таблицу 2.12 и проанализируем динамику их изменения.

Таблица 2.12. - Показатели рентабельности МУП «Рубцовский водоканал» за 2014 -2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, +/-
				2016 – 2014 гг. руб, коп.
1	2	3	4	5
1. Коэффициент рентабельности продаж	-5,2	-0,1	-22,3	-17,1
2. Коэффициент рентабельности собственного капитала	-14	-1	-113	-99

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли к выручке организации, за 2016 год составил -22,3%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось -17,1 коп. убытка.

За 2016 год каждый рубль собственного капитала МУП «Рубцовский водоканал» обеспечил 99 руб. убытка. Уменьшение рентабельности собственного капитала за рассматриваемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2016) составило - 113%. За последний год рентабельность собственного капитала имеет критическое значение.

Финансовую устойчивость МУП «Рубцовский водоканал» характеризуют финансовые коэффициенты, которые мы рассмотрим ниже.

Так, коэффициент автономии характеризует независимость МУП «Рубцовский водоканал» от заемных средств, показывая долю собственных средств в общей стоимости всех средств предприятия, и рассчитывается по

следующей формуле:

$$K_a = (K_{иР} + РПР) / ВБ \quad (2.3),$$

где  $K_a$  – коэффициент автономии;

$K_{иР}$  – капитал и резервы;

$РПР$  – резервы предстоящих расходов;

$ВБ$  – валюта баланса.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости и показывает, сколько единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств. Для расчета данного показателя используется следующая формула:

$$K_{зс} = ЗК / СК \quad (2.4),$$

где  $K_{зс}$  – коэффициент соотношения заемных и собственных средств;

$ЗК$  – заемный капитал;

$СК$  – собственный капитал.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, и рассчитывается по формуле:

$$K_m = (K_{иР} - ВOA) / K_{иР} \quad (2.5),$$

где  $K_m$  – коэффициент маневренности собственного капитала;

$K_{иР}$  – капиталы и резервы;

$ВOA$  – внеоборотные активы.

Рекомендуемое значение коэффициента 0,2 – 0,5.

Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Для расчета данного коэффициента используется следующая формула:

$$K_o = (СК - ВOA) / OA \quad (2.6),$$

где  $K_o$  – коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования;

$СК$  – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы;

ОА – оборотные активы.

Рассчитанные выше основные показатели финансовой устойчивости МУП «Рубцовский водоканал» сведем в таблицу 2.13 и проанализируем динамику их изменения

Таблица 2.13. - Показатели финансовой устойчивости МУП «Рубцовский водоканал» за 2014 -2016 гг.

Показатель	Нормативное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, +/-	
					2015 – 2014 гг.	2016 – 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коэффициент автономии	>0,5	0,42	0,37	0,12	-0,13	-0,13
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	<0,7	1,36	1,67	7,18	+0,31	+5,51
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	От 0,2-0,5	-0,68	-0,66	-4,57	0,02	-3,91
4. Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	$\geq 0,1$	-1,01	-0,65	-1,73	0,36	-1,08

Согласно таблицы 2.13, коэффициент автономии организации на 31 декабря 2016 г. Составил 0,12. Полученное значение свидетельствует о значительной зависимости МУП «Рубцовский водоканал» от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. За 3 года коэффициент автономии очень сильно снизился на 0,3. В 2016 году 7,18 единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств. В обороте находятся заемные средства, т.к. собственного капитала Предприятию не хватает.

За анализируемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2016) коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования стремительно снизился до -1,73. На 31 декабря 2016 г. значение коэффициента характеризуется как явно не соответствующее принятому нормативу. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего анализируемого периода не укладывался в принятую норму.

Для повышения финансовой устойчивости МУП «Рубцовский водоканал» необходимо четко контролировать и управлять дебиторской задолженностью, следить за ее качеством и соотношением. Нарушение договорных обязательств МУП «Рубцовский водоканал» и несвоевременная оплата проданных товаров приводят к потере деловой репутации и в итоге к ее неликвидности и неплатежеспособности.

Внешним проявлением финансовой устойчивости МУП «Рубцовский водоканал» выступает платежеспособность. Платежеспособность – это способность предприятия своевременно и полностью выполнить свои платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций платежного характера.

Способность МУП «Рубцовский водоканал» вовремя и без задержки платить по своим краткосрочным обязательствам называется ликвидностью. Ликвидность МУП «Рубцовский водоканал» – это способность предприятия своевременно исполнять обязательства по всем видам платежей. Иначе говоря, МУП «Рубцовский водоканал» считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы. Основные средства (если только они не приобретаются с целью дальнейшей перепродажи), как правило, не являются источниками погашения текущей задолженности предприятия в силу своей специфической роли в процессе производства и, как правило, из-за затруднительных условий их срочной реализации.

Ликвидность – одна из важнейших характеристик финансового состояния МУП «Рубцовский водоканал», определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства.

Для оценки платежеспособности МУП «Рубцовский водоканал» используем три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все

оборотные средства. Другими словами, он позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Это главный показатель платежеспособности (Таблица 2.14)

Коэффициент текущей ликвидности определим по формуле:

$$K_{\text{ТЛ}} = \text{ОА} / \text{КДО} \quad (2.7),$$

где  $K_{\text{ТЛ}}$  – коэффициент текущей ликвидности;

ОА – оборотные активы;

КДО – краткосрочные долговые обязательства.

Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности. Данный показатель схож с коэффициентом текущей ликвидности, но отличается от него тем, что в состав используемых для его расчета оборотных средств, включаются только высоко – и средне ликвидные текущие активы. Для расчета данного коэффициента используется следующая формула:

$$K_{\text{Бл}} = (\text{ДЗ} + \text{КФВ} + \text{ДС}) / (\text{ЗиК} + \text{КЗ} + \text{Зп.у.} + \text{РПР} + \text{пр.КО}) \quad (2.8),$$

где  $K_{\text{Бл}}$  – коэффициент быстрой (срочной) ликвидности;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

ЗиК – займы и кредиты;

КЗ – кредиторская задолженность;

Зп.у. – задолженность перед участниками по выплате доходов;

РПР – резервы предстоящих расходов;

пр.КО – прочие краткосрочные обязательства.

Нормальным считается значение коэффициента более.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств и краткосрочных пассивов:

$$K_{\text{Ал}} = (\text{ДЗ до 12 мес.} + \text{КФВ}) / \text{КО} \quad (2.9),$$

где ДЗ до 12 мес. - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения;

КО - краткосрочные обязательства.

На 31 декабря 2016 г. коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормы (0,36 против нормативного значения 1,5-3). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за 3 года коэффициент снизился на 0,13. В течение рассматриваемого периода коэффициент текущей ликвидности изменялся разнонаправлено; значения показателя находились в диапазоне от 0,6 до 0,36.

Таблица 2.14. - Показатели ликвидности МУП «Рубцовский водоканал» за 2014 -2016 гг.

Показатель	Нормативное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения, +/-	
					2015 – 2014 гг.	2016 – 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7
1. Коэффициент текущей ликвидности	от 1,5 до 3.	0,49	0,6	0,36	0,11	-0,24
2. Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	>0,8	0,30	0,28	0,16	-0,02	-0,12

Коэффициент быстрой ликвидности по состоянию на 31.12.2016 тоже оказался ниже нормы (0,16). Это означает, что у МУП "Рубцовский водоканал" недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. Коэффициент быстрой ликвидности в течение всего анализируемого периода не укладывался в установленный норматив (таблица 2.14.).

Анализ деятельности предприятия по натуральным показателям представлен в таблице 2.15. (Приложение)

Анализируя данные таблицы 2.15. можно сделать вывод, что основной объем воды израсходован потребителями услуг.

Их доля в общем объеме реализации за исследуемый период существенно не изменилась.

Проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия (таблица 2.16).

Таблица 2.16. - Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал» за 2014-2016 гг.

Участок (наименование, вид работы)	2014	2015	2016	Отклонение 2015-2014, тыс. руб.	Отклонение 2016/2015 %
Расходы, тыс. руб.	239493,3	243013,05	263040,36	+3519,75	108
в том числе:					
-водоснабжение:	135546,8	137863,21	150544,62	+2316,41	109
питьевой воды	134890,3	137186,61	149826,36		
технической воды	656,5	676,60	718,26		
-водоотведение	103946,5	105149,84	112495,74	1203,34	106
Доходы, тыс. руб.	213192	228275,97	245613,3	+15083,97	107
в том числе:					
-водоснабжение:	126211,7	134578,27	143904,91	8366,57	107
питьевой воды	125615,9	133980,52	143213,76		
технической воды	595,8	597,75	691,15		
-водоотведение	86980,3	93697,70	101708,39	6717,4	108
Финансовый результат, тыс. руб.	-26301,3	-14737,08	-17427,06	11564	-118
в том числе:					
-водоснабжение	- 9335,1	-3284,94	-6639,71	6145,1	-202
-водоотведение	-16966,2	-11452,14	-10787,35	5514,06	-94

По итогам финансово-хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал», согласно бухгалтерской отчетности выручка от реализации товаров, работ, услуг (вода питьевая, техническая, водоотведение) в 2014 году составила 213192 тыс. руб., а расходы в 2014 году составили 239493,3 тыс. руб. Согласно данным бухгалтерского учета по окончании 2014 года предприятием получен убыток от основной деятельности в сумме 26301,3 тыс. руб. (таблица 2.16.).

Выручка от реализации товаров, работ, услуг (вода питьевая, техническая, водоотведение) в 2015 году составила 228275,97 тыс. руб., а расходы в 2015 году составили 243013,05 тыс. руб. Согласно данным бухгалтерского учета по окончании 2015 года предприятием получен убыток от основной деятельности в сумме 14737,08 тыс. руб.

В 2016 году выручка от реализации товаров, работ, услуг (вода питьевая, техническая, водоотведение) составила 245613,3 тыс. руб., а расходы составили 263040,36 тыс. руб. и по окончании 2016 года предприятием получен убыток от основной деятельности в сумме 17427,06 тыс. руб.

Расходы организации в 2016 г. выросли по сравнению с расходами 2015 года на 20027,31 тыс. рублей, что составляет 108 % от расходов 2015 года, а доходы увеличились на 17337,33 тыс. рублей.

Согласно принятому положению об учетной политике для целей бухгалтерского учета по МУП «Рубцовский водоканал» доходами от основных видов деятельности признается выручка от продажи воды питьевой, воды технической, водоотведения. Расходами от основных видов деятельности признается себестоимость от продажи воды питьевой, воды технической, водоотведения.

Обобщающие показатели объема производства продукции получают с помощью стоимостной оценки. Объем реализации продукции определяется в действующих ценах. Включает стоимость реализованной продукции, отгруженной и оплаченной покупателями. От объема продаж зависят финансовые результаты деятельности, финансовое состояние предприятия и т.д.

На основании качественной оценки значений показателей на конец анализируемого периода, а также их динамики в течение периода, получены следующие выводы:

Основные финансовые результаты деятельности МУП «Рубцовский водоканал» Муниципального образования город Рубцовск, Алтайского края за весь рассматриваемый период свидетельствуют о том, что наблюдался явный убыток от продаж за последние три года (на 3268 тыс. руб.). За рассматриваемый период произошло существенное уменьшение рентабельности собственного капитала. Наблюдается высокая зависимость организации от заемного капитала. Коэффициент текущей (общей) ликвидности существенно ниже нормы. Коэффициент быстрой

(промежуточной) ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормального значения.

Крайне неустойчивое финансовое положение МУП «Рубцовский водоканал» по величине собственных оборотных средств. За последний год получен убыток от продаж (-11561 тыс. руб.), более того наблюдалась отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-51382 тыс. руб.). Убыток от финансово-хозяйственной деятельности за период 01.01–31.12.2016 составил -57281 тыс. руб. Убыток отрицательно характеризует финансовую эффективность деятельности организации.

Итак, финансовое положение характеризуется как неустойчивое; финансовые результаты за весь анализируемый период оцениваются как неудовлетворительные.

Постоянная работа с убытком недопустима. Если МУП «Рубцовский водоканал» муниципального образования город Рубцовск, Алтайского края получит такой же убыток в следующем году, у организации не останется собственных средств (собственный капитал станет отрицательным).

### 2.3. Анализ системы управления муниципальным унитарным предприятием «Рубцовский водоканал»

Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления муниципального унитарного предприятия МУП «Рубцовский водоканал», определяют его организационную структуру (Рисунок 2.4.).

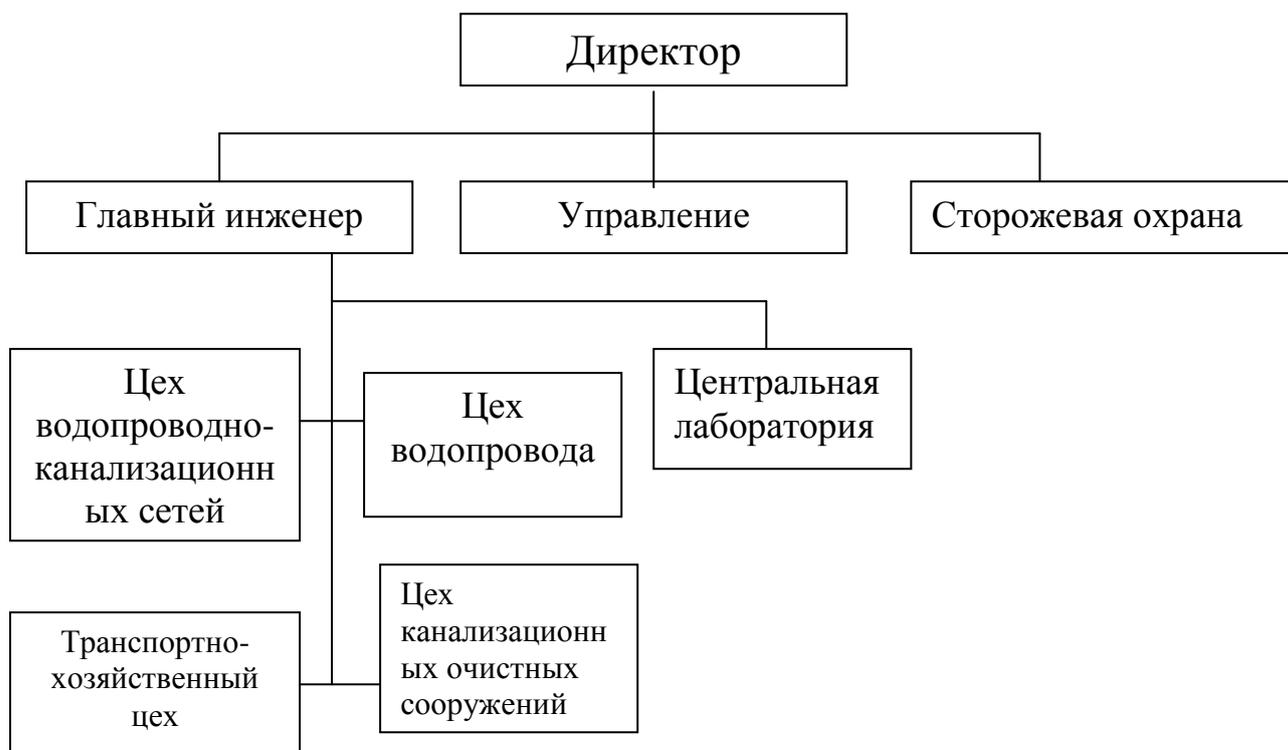


Рисунок 2.4. Организационная структура МУП «Рубцовский водоканал»

МУП «Рубцовский водоканал» имеет линейно-функциональную структуру управления. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство предприятием, а функциональные руководители занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов, осуществляют техническую подготовку производства. Руководители функциональных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Линейно-функциональная структура управления, схема которой показана на рисунке 2.4., имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

1) Решения и планы подготавливаются более тщательно и глубоко. Следовательно, они имеют большую эффективность. Планы при этом могут быть связаны также и со специализацией отдельных сотрудников.

2) Линейные руководители освобождаются от решения ряда вопросов,

что, в свою очередь, позволяет снизить нагрузку. Это вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением, с финансовыми расчетами и их планированием, а также другие вопросы.

3) Наличие определенной связи и четкой иерархической лестницы. Работник подчиняется не нескольким руководителям, а только одному.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

1) Каждое отдельное звено в большинстве случаев работает только над своими целями, выполняя узкий спектр функций.

2) Тесные взаимосвязи между подразделениями отсутствуют. Нет практически никакого взаимодействия между этими составляющими. Это что касается горизонтали.

3) А вот по вертикали взаимодействие, наоборот, очень сильно развито. Даже намного больше, чем нужно.

Итак, преимуществами линейно-функциональной структуры управления является то, что линейные руководители освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансами, материально-техническим снабжением и другими вопросами, а так же строго соблюдается принцип единоначалия.

Но с ростом размеров организации приходится все время увеличивать масштаб управляемости и число уровней управления, что ведет к снижению эффективности управления организацией в целом.

Управление предприятием осуществляет директор, который является единоличным исполнительным органом предприятия.

Директор осуществляет свою деятельность на основании и в соответствии с условиями трудового договора, заключенного с учредителем. Директор в своей деятельности подотчетен учредителю.

Директор распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы. Он несёт ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности.

Руководит деятельностью подразделений эксплуатационной службы предприятия. Осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов, изучением обслуживаемого региона. Принимает меры по своевременному заключению договоров с организациями и контролирует их выполнение. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью МУП «Рубцовский водоканал» осуществляется в соответствии с нормативными документами, утвержденными органами местного самоуправления, отраслевым структурным подразделением администрации города ежеквартально с представлением отчета в комитет администрации города по управлению имуществом.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно директору, несет ответственность и пользуется правами, установленными законодательством РФ для главных бухгалтеров предприятия.

В непосредственном подчинении директора МУП «Рубцовский водоканал» находятся:

1. Главный инженер, который занимается техническим руководством предприятия. Под его руководством находятся следующие службы:

- Цех водопроводно-канализационных сетей
- Цех водопровода
- Цех канализационных очистных сооружений
- Транспортно-хозяйственный цех
- Центральная лаборатория

2. Цех управления – администрация, финансовая и юридическая службы, производственно-технический отдел, который непосредственно отвечает за производство предприятия, экологическая группа, планирующая и контролирующая комплекс мероприятий, направленных на улучшение экологии. Отдел охраны труда, куда включены лечебно-профилактический комплекс и столовая [39, с.9]. Отдел автоматизированной системы управления производством выполняет функции и задачи, направленные на перспективное

развитие предприятия; технико-экономического планирования; оперативного управления; управления сбытом продукции; управления финансовой деятельностью; планирования, учета, анализа труда и заработной платы; управления материально-техническим снабжением; планирования и учета кадров и других.

3. Сторожевая охрана подчиняется руководителю предприятия и осуществляет физическую охрану объекта (помещения) и обеспечивает его безопасность.

4. Транспортный цех. На предприятии 66 единиц техники: от легкового автомобиля до тяжелой техники. Для доставки тяжелой техники к месту работы используют специальную платформу - трал.

Под управлением муниципальным предприятием понимается процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования действий персонала, постановки стратегических целей и тактических задач предприятия, принятия управленческих решений и обеспечения их выполнения. Система управления МУП «Рубцовский водоканал» состоит из следующих взаимосвязанных функций: планирование, учет, анализ и принятие управленческих решений.

Планирование представляет очень важную функцию в системе управления производством муниципального предприятия. С его помощью определяются направления и содержание деятельности предприятия, его структурных подразделений и отдельных работников. Главной задачей планирования является обеспечение планомерности развития организации и деятельности каждого его члена, определение путей достижения лучших конечных результатов производства.

Для управления производством нужно иметь полную правдивую информацию о ходе производственного процесса, о ходе выполнения планов. Поэтому одной из функций управления производством является учет. Он обеспечивает постоянный сбор, систематизацию и обобщение данных, необходимых для управления производством и контроля за ходом выполнения

планов и производственных процессов.

Однако для управления производством нужно иметь представление не только о ходе выполнения плана, результатов хозяйственной деятельности, но и о тенденциях и характере происходящих изменений в экономике предприятия. Осмысление, понимание информации достигается с помощью анализа. В процессе анализа первичная информация проходит аналитическую обработку: проводится сравнение достигнутых результатов с данными за прошлые отрезки времени; определяется влияние разных факторов на величину результативных показателей; выявляются недостатки, ошибки, перспективы и т.д.

На основе результатов анализа разрабатываются и обосновываются управленческие решения. Так, анализ предшествует решениям и действиям, обосновывает их и является основой научного управления производством, обеспечивает его объективность и эффективность. Таким образом, анализ - это функция управления, которая обеспечивает научность принятия решения.

Как функция управления анализ хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал» тесно связан с планированием и прогнозированием производства, поскольку без глубокого анализа невозможно осуществление этих функций. Он является средством не только обоснования планов, но и контроля за их выполнением. Планирование начинается и заканчивается анализом результатов деятельности предприятия. Так, анализ хозяйственной деятельности позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным.

В связи с этим большая роль отводится анализу в деле определения и использования резервов повышения эффективности производства муниципального предприятия. Он способствует экономному использованию ресурсов, выявлению и внедрению передового опыта, научной организации труда, предупреждению излишних затрат и т.д. Таким образом, анализ хозяйственной деятельности является важным элементом в системе управления производством МУП «Рубцовский водоканал», основой разработки научно обоснованных планов и управленческих решений.

Роль анализа как средства управления производством с каждым годом возрастает. Это обусловлено разнообразными обстоятельствами.

Во-первых, необходимостью неуклонного повышения эффективности производства муниципального предприятия. Во-вторых, отходом от командно-административной системы управления и переходом к рыночным отношениям. В-третьих, созданием новых форм хозяйствования.

Так, анализ финансовой деятельности МУП «Рубцовский водоканал» необходим для всесторонней характеристики выполнения плановых заданий и достигнутых уровней, объективной оценки экономических результатов, выявления и измерения отдельных факторов, оказавших влияние на эти результаты, установления неиспользованных возможностей и потерь, разработки мероприятий улучшения управления предприятием. Экономические явления и хозяйственные процессы в деятельности МУП складываются под влиянием разнообразных факторов. Постоянное воздействие на результаты деятельности МУП отражает существующие закономерности, связи и зависимости. Необходимым составным элементом хозяйственной деятельности МУП являются ресурсы: трудовые, материальные и финансовые. Их наличие и рациональное использование выступают основной предпосылкой увеличения объема и повышения качества услуг. В ресурсах также заключены резервы дальнейшего улучшения работы МУП «Рубцовский водоканал». На базе сопоставления фактического расхода с установленным нормативом осуществляется оценка эффективности использования материальных ценностей, рабочего времени, финансовых ресурсов, выявляются возможности дальнейшего повышения эффективности деятельности МУП.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основании краткосрочных планов. Оперативные и стратегические планы МУП «Рубцовский водоканал» не разрабатываются.

Предприятие разрабатывает и представляет для утверждения Управлению по государственному регулированию цен и тарифов Алтайского края производственную программу муниципального унитарного предприятия

«Рубцовский водоканал» по водоснабжению и водоотведению (Приложение).

Производственная программа МУП "Рубцовский водоканал" в сфере холодного водоснабжения устанавливает долгосрочные параметры регулирования тарифов и тарифы на техническую и питьевую воду в сфере холодного водоснабжения поставляемую потребителям муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Производственная программа МУП "Рубцовский водоканал" в сфере водоотведения устанавливает долгосрочные параметры регулирования тарифов и тарифы на водоотведение, оказываемое муниципальным унитарным предприятием "Рубцовский водоканал" потребителям муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Производственные программы предприятия представляют собой перечень продукции, работ и услуг по заказам и договорам потребителей.

Персонал МУП «Рубцовский водоканал» в зависимости от выполняемых им функций классифицируется по следующим категориям:

Рабочие – работники предприятия, непосредственно занятых созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг, они подразделяются на основные и вспомогательные.

Специалисты – бухгалтера, экономисты, юристы инженеры, техники, механики.

Служащие – агенты по снабжению, секретари – машинистки, табельщики, кассиры и др.

Проведем анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии. Все работники входят в следующие основные группы: основной производственный персонал, административно-управленческий персонал.

Из данных таблицы 2.17, видно, что численность основного производственного персонала в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась в цехе водопровода на 22%. Увеличилась так же численность персонала цеха водопроводно-канализационных сетей –2%.

Таблица 2.17. Среднесписочная численность основного производственного персонала

Категория персонала	2014 г.	2015г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
Всего	690	690	714	
ИТР	144	144	147	
Рабочие	545	545	567	
Персонал цеха водопровода:	131	131	161	122
Питьевой воды	118	130	131	111
Технической воды	13	1	30	230
Персонал Цеха водопроводно-канализационных сетей	178	178	182	102

Увеличение персонала объясняется расширением деятельности предприятия. За период с 2014 года по 2016 год предприятие осуществило ввод в действие ряд сооружений, машин и оборудования (котлы, гидранты, водопроводные сети и другие), что привело к возникновению новых вакантных мест и, следовательно, к дополнительному привлечению основного производственного персонала.

В общем составе среднесписочной численности большую долю занимают рабочие (в 2016 году 78,5%). При этом их численность возросла в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 11 % или на 34 человека и составила 343 человека.

Инженерно-технические работники занимают незначительную долю в общей численности персонала, их удельный вес за три года изменился незначительно (с 20,8% в 2014 году до 21,4% в 2016 году).

В процессе количественного анализа состава персонала необходимо провести анализ персонала по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру персонала МУП «Рубцовский водоканал путем группировки (таблица 2.18).

Таблица 2.18. - Возрастная структура персонала МУП «Рубцовский ВОДОКАНАЛ»

Возраст, лет	2014		2015		2016	
	Чел	%	чел.	%	чел.	%
От 16 до 24	55	8	48	7	50	7
25-29	62	9	62	9	57	8
30-39	213	31	220	32	207	29
40-49	241	35	248	36	249	35
50-54	41	6	41	6	94	9
55 и старше	78	12	71	10	57	8
Итого	690	100	690	100	714	100

Из таблицы 2.18, видно, что на предприятии преобладает персонал возрастом от 40-49 лет, и он продолжает увеличиваться за счет сокращения доли группы 25-29 летних рабочих кадров. Незначительно но, уменьшается доля группы 30-39 летних работников. Предполагаем в дальнейшем это может негативно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30-39 летние рабочие - это люди с высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы.

Достаточно большую долю представляют лица предпенсионного возраста, на нее приходится больший удельный вес, чем на возрастную группу 25-29 летних кадров.

Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника.

Рабочие, получившие профессиональную подготовку в технических училищах и средних специальных учебных заведениях, сокращают сроки выхода на высший уровень квалификации.

Рассмотрим образовательную структуру персонала исследуемого предприятия в таблице 2.19.

Таблица 2.19. - Структура персонала по уровню образования, %

Уровень Образования	2014	2015	2016	Отклонения	
				2015/2014	2016/2015
Высшее Образование	1,8	1,8	1,7	-	-0,1
Среднее профессиональное	10,3	10,4	10,4	0,1	-
Среднее и неполное среднее	87,9	87,8	87,9	-0,1	+0,1

Анализируя показатели в таблице 2.19, можно сделать вывод, что уровень образования персонала в течение анализируемых лет практически не изменился. Большую долю представляют рабочие со средним и не полным средним образованием.

Специалисты по водоснабжению и водоотведению в основном должны владеть компетенциями (знаниями, умениями, навыками) по проектированию, монтажу и эксплуатации централизованных систем, которые обслуживают потребителей, расположенных на территории города Рубцовска.

Специалисты МУП «Рубцовский водоканал» обеспечивают:

- Проектирование, строительство новых и реконструкция инженерных систем.
- Инвентаризацию объектов распределенной, производственной и вспомогательной инфраструктуры предприятий, ведение технической документации.
- Обслуживание потребителей услуг и обеспечение расчетов с ними за предоставляемые услуги.
- Анализ деятельности предприятия и качества обслуживания потребителя.
- Управление в нормальном режиме эксплуатации.
- Оперативное реагирование на аварии и чрезвычайные ситуации, в том числе внешние по отношению к инженерной системе.
- Проведение профилактических и аварийных ремонтных работ.
- Взаимодействие с другими инженерными системами на территории,

территориальными службами и органами управления (земельным кадастром, органами охраны окружающей среды, АПУ и т.д.).

- Мониторинг состояния сетей и предотвращения аварийных ситуаций.

Функция мотивации работников МУП «Рубцовский водоканал»

Заработная плата работников МУП «Рубцовский водоканал» формируются на основе бюджетной единицы, размер которой ежегодно определяется бюджетом муниципального образования «город Рубцовск». Также в обязательном порядке учитываются стимулирующие и компенсационные выплаты по ТК РФ. Однако законодательство оставляет за работодателем право дополнительно увеличивать размер оплаты труда за счет введения различных повышающих коэффициентов.

Оплата труда работников Предприятия производится в соответствии с их квалификацией, отработанным временем, конечными результатами труда.

Тарификация и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Разряды оплаты труда по должностям руководителей, специалистов и служащих установлены коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии со ст. 143 Трудового кодекса РФ. Разряды оплаты труда по должностям руководителей, специалистов и служащих, профессиям рабочих на Предприятии установлены в соответствии с ч. 2 ст. 135, ст. 143 ТК РФ, за основу взята Единая тарифная сетка по оплате труда.

Ставки (оклады) работников установлены путем умножения тарифной ставки (оклада) рабочего первого разряда на тарифный коэффициент по соответствующему разряду оплаты труда.

На предприятии применяются следующие системы оплаты труда: повременно – премиальная, повременно – премиальная с нормированным заданием, контрактная, бригадный подряд. Решение о применении той или

иной системы оплаты труда оформляется приказом по Предприятию. Индексация заработной платы производится в соответствии с заложенной в тарифы на услуги суммой ФОТ и исходя из финансовых возможностей Предприятия. Ежемесячно каждому работнику выдается расчетный лист.

Заработная плата начисляется в соответствии с Положением об оплате труда работников Предприятия и другими положениями раздела «Оплата труда» коллективного договора.

Присвоенные работникам разряды, тарифные ставки, должностные оклады отражаются в штатном расписании, которое утверждается директором Предприятия. Средняя заработная плата работников УП «Рубцовский водоканал» представлена в таблице 2.20.

Таблица 2.20. - Средняя заработная плата МУП «Рубцовский водоканал»

№ п/п	Профессии	Средняя зарплата, руб.			Отклонения,	
		2015	2016	2017	2016-2015 руб.	2017/2016 %
1.	Токарь	9400	9813	10913	413	11
2.	Машинист экскаватора	8116	9400	10913	124	5,5
3	Инженер	9800	10000	12000	200	20
4	Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	9400	9400	12800	0	36
5	Слесарь-ремонтник	9813	10245	10913	432	6,5
6	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	9800	10479	11000	679	4,8
7	Слесарь-сантехник 4 разряда	10000	10000	11500	0	15
8	Машинист бульдозера	10913	13000	13000	2087	0
9	Лаборант-химик	8000	9169	9169	1169	0
10	Машинист кочегар	8116	9000	10000	884	11
11	Юристконсульт	10000	10000	12000	0	20
12	Начальник смены	10000	12000	15000	2000	25
13	Оператор очистных сооружений	8000	8000	9000	0	12,5
14	Машинист насосных установок	8000	8000	9500	0	18,7
15	Диспетчер	10000	10000	12000	0	20

Должностные оклады работников Предприятия соответствуют тарифным ставкам, установленным штатным расписанием.

Начисление заработной платы на Предприятии производится на основании приказов по МУП «Рубцовский водоканал», в части установленных окладов согласно штатному расписанию, надбавок и доплат, премиальных выплат, выплат материального (стимулирования) поощрения, предоставленных таблицей учета рабочего времени и расчета заработной платы, в соответствии с принятыми обязательствами по оплате труда.

Средняя зарплата в МУП «Рубцовский водоканал» варьируется примерно от 9 169 руб. в месяц на должности Лаборант-химик до 13 000 руб. в месяц на должности Машинист Бульдозера.

Социальный пакет предприятия достаточно широк, однако большая его часть обусловлена спецификой работы или является обязательной согласно законодательству РФ. При этом основным фактором, влияющим на доступ к элементам социального пакета работника, является стаж работы на предприятии.

На предприятии создана система безопасности труда.

Так, например:

- для создания оптимальной рабочей обстановки на предприятии регулярно проводится аттестация всех рабочих мест;
- для создания безопасных и удобных действий созданы механизмы периодического пересмотра рабочих операций и их стандартизации; создана постоянно действующая комиссия по производственному контролю, обеспечивающая контроль за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности;
- для обеспечения психологического комфорта на предприятии ведется работа по поддержанию здоровья своих работников. Раздел 9 коллективного договора предусматривает социальное обслуживание, оздоровление, отдых работников и членов их семей. Действует Положение о порядке предоставления компенсации работникам и их детям части стоимости

путевок на оздоровительный отдых.

Профсоюзный комитет организывает уже ставшие традиционными спортивно-оздоровительные мероприятия для своих работников. Коллектив МУП «Рубцовский водоканал» один из лидеров спартакиад и туристических слетов, которые проводятся среди муниципальных организаций города.

Согласно статье 26. Федерального закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ [5] контроль за деятельностью унитарного предприятия осуществляется органом, осуществляющим полномочия собственника, и другими уполномоченными органами. Бухгалтерская отчетность унитарного предприятия в случаях, определенных собственником имущества унитарного предприятия, подлежит обязательной ежегодной аудиторской проверке независимым аудитором.

Муниципальное унитарное предприятие «Рубцовский водоканал» по окончании отчетного периода представляет уполномоченным органам местного самоуправления бухгалтерскую отчетность и иные документы, перечень которых определяется органами местного самоуправления.

Контрольные мероприятия были проведены в МУП «Рубцовский водоканал» в 2014 году контрольно-счетной палатой МО г. Рубцовска с целью проверки финансово-хозяйственной деятельности и оценки эффективности использования муниципального имущества.

Предмет проверки: Учредительные документы, нормативно – правовые акты и иные распорядительные документы, определяющие деятельность МУП «Рубцовский водоканал». Бухгалтерская, финансовая, статистическая отчетность, договоры, платежные и иные первичные документы, подтверждающие результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также характеризующие эффективность использования муниципального имущества

В ходе проведения проверки установлено, что в нарушение статьи 131 Гражданского Кодекса Российской Федерации [2], пункта 2 статьи 2 Федерального закона от 21 июня 1997 № 122-ФЗ «О государственной

регистрации прав на 3 недвижимое имущество и сделок по ним», Предприятием не зарегистрировано право хозяйственного ведения на 92 объекта недвижимого имущества учтенных на балансе Предприятия.

На земельных участках, арендованных Предприятием по ул. Алтайская, 116в и ул. Светлова, 33, размещается имущество, принадлежащее ООО «Юрком- Инвест» и ООО «Водолей». Сумма годовой арендной платы излишне оплаченной Предприятием в 2013 году за земельный участок по ул. Светлова, 33 составляет 31 964 руб., по ул. Алтайская, 116в-11 840 руб.

Было выявлено неправомерное отражение в бухгалтерском учете поступления денежных средств от абонентов Предприятия на счет МУП «РКЦ».

Таблица 2.21. - Нарушения выявленные в ходе проверки финансово-хозяйственной деятельности МУП «Рубцовский водоканал» Контрольно-счетной палатой г. Рубцовска за 2014 год

Вид нарушений	Сумма нарушений Руб.	Нарушение нормативно-правового акта, № статьи	Акт проверки	Проверяемый период	Проверенная сумма тыс.руб.
1	2	3	4	5	6
Излишне оплаченная аренда земельного участка	31 964,0	-	Акт проверки финансово-хозяйственной деятельности муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал».	2013-2014	376 858
Несоблюдение обязательности государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним	147 525 75,45	статья 131 ГК РФ, пункт 2 статья 2 ФЗ от 21.06.1997 № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок по ним»	Акт проверки финансово-хозяйственной деятельности муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал».	2013-2014	

Функция контроля на МУП «Рубцовский водоканал» осуществляется

следующим образом. Текущий контроль на предприятии подразумевает контроль за исполнением сотрудниками своих должностных обязанностей. Обязанности каждого сотрудника МУП «Рубцовский водоканал» определены должностной инструкцией. Непосредственный контроль исполнения должностных обязанностей сотрудниками осуществляет вышестоящее руководство.

Контроль над исполнением обязанностей работниками может осуществлять и население. Жалобы за некачественное предоставление услуг абоненты пишут на имя директора МУП «Рубцовский водоканал». Жалобы поступают очень редко, но если такое происходит, то работниками делается перерасчет за услуги.

Функция контроля осуществляется и в контроле своевременной оплаты населением за услуги, предоставляемые МУП «Рубцовский водоканал». Ежемесячно сотрудники сектора сбыта, работающие с юридическими лицами, разносят счета-фактуры по оплате за холодное водоснабжение и водоотведение. Счета-фактуры составляются ежемесячно, к ним прикрепляется требование-накладная, на основании которой и производится контроль. Физическим лицам также ежемесячно предоставляется квитанция об оплате за услуги. Платежи отражаются в компьютерной базе предприятия. За несвоевременную оплату начисляется пеня. Если задолженность свыше 12 месяцев, то такую задолженность предприятие взыскивает в судебном порядке. Общая сумма задолженности рассчитывается главным бухгалтером, после чего повторно уведомляют абонента об образовавшемся долге. Если в срок две недели задолженность не погашается, то предприятие подает иск в суд. Все дела по долгу населения за услуги представляет ведущий юрисконсульт МУП «Рубцовский водоканал».

Дебиторская задолженность по оплате услуг МУП «Рубцовский водоканал» представлена в таблице 2.22.

Таблица 2.22. - Задолженность населения за услуги водоснабжения и водоотведения МУП «Рубцовский водоканал» за 2015-2016 гг., тыс.руб.

Наименование услуги	Задолженность жителей на 01.01.2016 руб.	Начислено жителям за 2016г, руб.	Оплачено жителями за 2016г, руб.	Задолженность жителей на 01.01.2017г, руб.
Водоотведение	1526898,84	4318530,55	4160385,77	1685043,62
Водоотведение на ОДН	21865,29		3248,30	18616,99
Холодное водоснабжение	825812,12	2240452,08	2130482,66	935781,54
Холодное водоснабжение на ОДН	181420,28	259818,83	288902,52	152336,59
Итого	2555996,53	6818801,46	6583019,25	2791778,74

Управленческий контроль, в общем, на предприятии осуществляется на двух организационных уровнях. Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где руководитель сталкивается с использованием, физических, финансовых и информационных ресурсов для достижения организационных целей.

Контроль физических ресурсов на предприятии МУП «Рубцовский водоканал» включает закупки (достижение соответствующего качества, цены и времени поставки), инвентаризацию (соответствие уровней запасов по позициям), контроль за оборудованием и контроль за качеством (поддержание необходимого уровня качества производимых услуг и работ).

Контроль человеческих ресурсов на предприятии включает правильный отбор, оценку и оплату труда людей на МУП «Рубцовский водоканал».

С помощью контроля информационных ресурсов пытаются обеспечить доступность достаточно своевременной и точной информации для поддержания всех видов деятельности предприятия. Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование капитала.

Существует на предприятии другая направленность управленческого контроля - внешняя.

Руководитель и его ближайшие подчиненные собирают информацию о потребителях, поставщиках и стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы предприятия, чтобы своевременно отреагировать на них без отрицательных последствий в деятельности предприятия.

### ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Четко отлаженная и свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления является одним из важнейших факторов успешного функционирования предприятия в рыночных условиях

Структура управления должна:

- отвечать требованиям производственной структуры и способствовать ее развитию в соответствии с изменяющимися условиями производства;
- обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
- отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
- иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
- усиливать все функции аппарата управления;
- гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

Рациональная организационная структура предприятия не должна допускать дублирования одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного решения.

Между всеми структурными элементами системы управления должны быть четко разграничены полномочия и сферы ответственности. Однако эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления. Основными критериями рациональной структуры управления выступают:

- взаимодействие звеньев управления;
- концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах, но при условии частичной их самостоятельности, т.е. реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- способность структуры управления адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия.

Цель любой организационной структуры заключается в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей. Поскольку с течением времени, цели предприятия меняются, то необходимо проводить соответствующие изменения и в организационной структуре управления предприятием:

- подразделения должны быть ориентированы на главенствующую систему (например, на рынок, вышестоящую организацию);

- базовыми блоками должны быть группы специалистов и команды единоначальников;

- нужно стремиться к минимальному числу уровней управления;

- каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы.

В ходе анализа организационной структуры МУП «Рубцовский водоканал» были выявлены некоторые недостатки и неточности. В схеме это свидетельствует о том, что она не соответствует типовой схеме построения организационной структуры предприятия. В действующей организационной структуре выделено подразделение «управление», но не определено, какие именно службы входят в это подразделение. Необходимо точнее указать, что непосредственно директору подчиняется главный экономист, главный бухгалтер и отдел кадров. Организационную структуру МУП «Рубцовский водоканал» необходимо представить в следующем виде (рисунок 3.1):

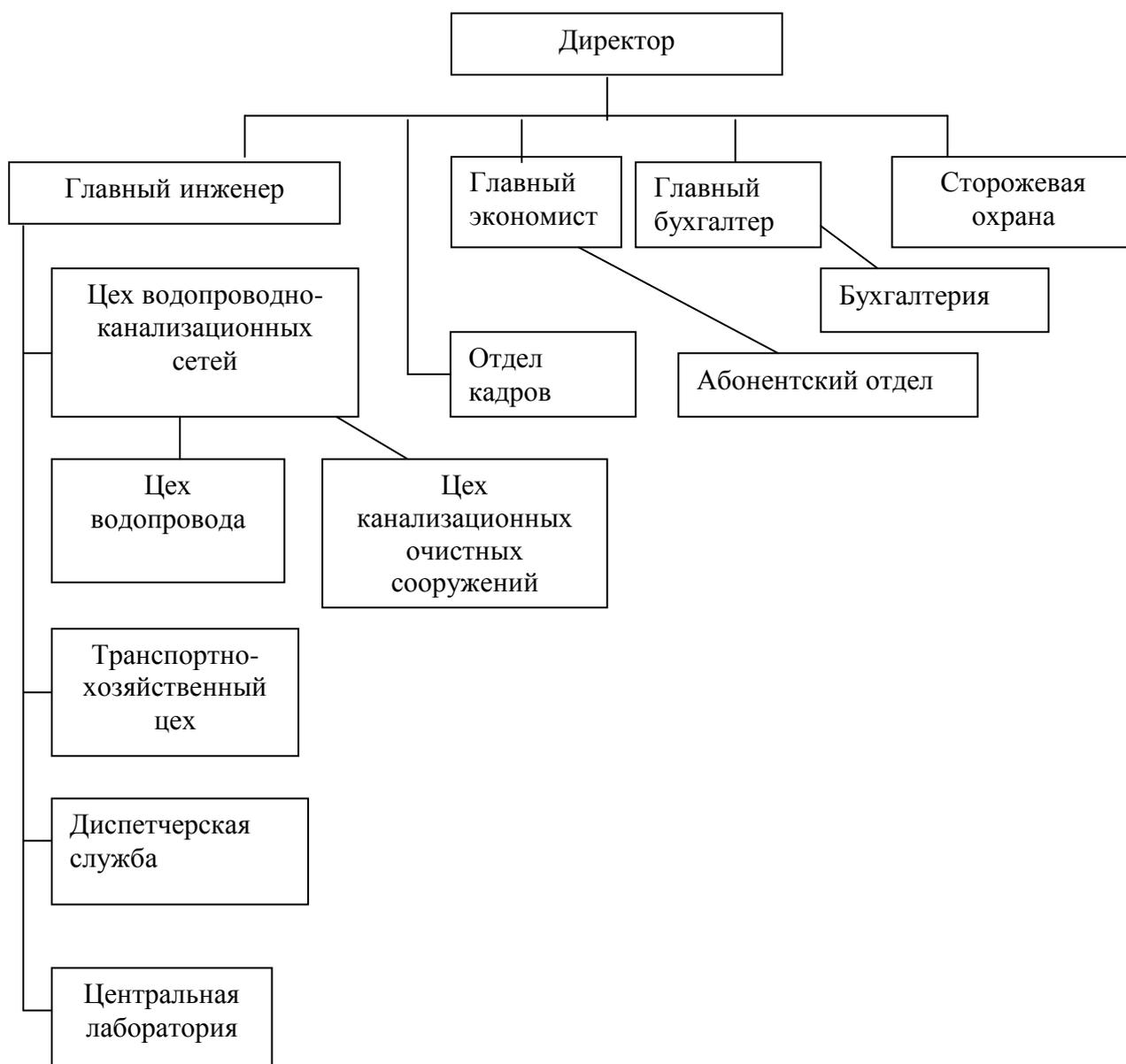


Рисунок 3.1. Организационная структура МУП «Рубцовский водоканал»

Для управления МУП «Рубцовский водоканал», обеспечивающего водоснабжение города, требуется коренная модернизация всего технологического оборудования в силу его недостаточной производительности и физического износа, применения морально устаревших технологий при частичной модернизации оборудования, реализуемой из-за недостаточного финансирования. Износ систем коммунальной инфраструктуры систем водозабора, водоочистки и транспортировки водоснабжения составляет 85,56%.

Износ систем коммунальной инфраструктуры систем транспортировки и очистки сточных вод составляет 76,55%.

Для рационального использования водных ресурсов необходима замена устаревших приборов учета забираемой и подаваемой воды.

Морально устарела и требует модернизации система энергоснабжения водоочистных сооружений. Для обеспечения бесперебойного водоснабжения города и жизнеспособности предприятия необходимо замена насосного оборудования на менее энергоемкое, установка частотных преобразователей, замена масляных выключателей на вакуумные.

Необходимо провести реконструкцию оборудования очистных сооружений канализации с заменой насосного оборудования. Срочного ремонта требуют первичные и вторичные отстойники,

Учет сточных вод ведется по данным абонентского отдела, т.е. по счетчикам абонентов, нормам водопотребления, водоотведения. Для точного учета сточных вод, планирования объема сброса в реку Алей, снижения негативного воздействия на водный объект необходима установка расходомера сточных вод с погружным датчиком на сбросе с биопруда накопителя в реку Алей.

Проведенный анализ финансовых результатов деятельности показал, что МУП «Рубцовский водоканал» в рассматриваемом периоде находится в затруднительном, кризисном положении. Несмотря на рост активов, снизилась выручка предприятия в отчетном периоде, темпы роста затрат превысили темпы роста выручки и как следствие снизился уровень прибыли и рентабельности деятельности.

Проведенный анализ финансового состояния позволил также выявить основные проблемы функционирования предприятия.

Это значительная доля заемного капитала, вследствие чего предприятие финансово неустойчиво. На предприятии наблюдается значительный рост дебиторской задолженности, что отрицательно отражается на платежеспособности предприятия.

Анализ показал снижение деловой активности предприятия. Рассчитанные показатели ликвидности в большинстве своем ниже нормы, предприятие испытывает нехватку средств для оперативного проведения расчетов.

В целом следует отметить, что кризис на предприятии был обусловлен такими факторами как неудовлетворительное управление затратами и значительный их рост; неудовлетворительным состоянием основных фондов; задержкой расчетов по дебиторской и кредиторской задолженности, неэффективным управлением трудовыми ресурсами и отсутствием четкой стратегии развития.

Управление себестоимостью продукции представляет собой процесс, в ходе которого идет изыскание возможности обоснованного сокращения расходов и затрат. Одним из способов снижения себестоимости может быть более продуманная политика в выборе поставщиков и потребителей.

МУП «Рубцовский водоканал» осуществляет закупки посредством заключения государственных и муниципальных контрактов. Необходимо искать таких поставщиков сырья и материалов, которые смогут предложить наиболее выгодные условия сотрудничества: низкие цены, скидки и т.д..

Необходимо внедрение в практику предприятия управленческого учета, который позволит своевременно (оперативно) реагировать на изменение ситуации и не допускать нецелесообразного расходования средств предприятия.

Также необходимо порекомендовать МУП «Рубцовский водоканал» повышать технический уровень производства через внедрение новой, более совершенной технологии, механизировать и автоматизировать производственные процессы; улучшать использование и применение новых видов сырья и материалов; прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

Снижать себестоимость также можно через более продуманную организацию производства, формы и методы труда при развитии

специализации производства. Необходимо совершенствовать управление производством и сокращением затрат на него.

Немаловажно также и эффективное использование основных производственных фондов; улучшать материально - технического снабжение.

Также необходимо уделить внимание снижению коммерческих расходов или расходов на продажу. Анализ показал, что данный вид расходов растет опережающими темпами по сравнению с ростом прибыли от продаж, а это означает, что средства расходуются неэффективно и стоит предпринять меры по сокращению затрат на реализацию продукции, рассмотреть другие варианты повышения реализации продукции, менее затратные. Снижению коммерческих затрат способствует снижение расходов на электроэнергию, снижение потери чистой воды, уменьшение количества аварий и повреждений на водопроводных и канализационных сетях. Наряду с этим нужно сокращать транспортные расходы.

Эффективное решение задач управления для надежного и долговременного функционирования инженерных систем в современных условиях возможно только в условиях системного подхода к взаимодействию всех элементов централизованных систем, природных ресурсов и окружающей среды, что требует переработки огромных массивов информации.

Наиболее важными целями, достижение которых обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества предприятию, являются:

- расширение рынка продаж, максимизация прибыли;
- обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности активов;
- достижение внутренней гибкости и устойчивости в условиях нестабильных рынков:
- создание и развитие инновационного потенциала;
- повышение эффективности использования ресурсов предприятия и его производственных возможностей;
- модернизация объектов водоснабжения и водоотведения;
- формирование эффективных мотивационных механизмов,

интегрирующих интересы персонала, собственников и менеджмента в направлении реализации как текущих, так и долгосрочных интересов предприятия и ожиданий потребителей [25, с.27].

Немаловажное место в управлении трудовыми ресурсами МУП «Рубцовский водоканал» занимает планомерное повышение квалификации кадров специалистов и руководящих работников. Значение необходимости непрерывного профессионального роста любого специалиста трудно переоценить.

Так, на основании Типового положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих основными задачами непрерывного профессионального обучения на современном этапе являются:

- получение профессиональных знаний;
- подготовка рабочих высокой квалификации, опережающий характер профессионального обучения, который бы учитывал перспективы развития предприятия;
- создание резерва рабочих с необходимой квалификацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования дипломной работы являлось Муниципальное унитарное предприятие «Рубцовский водоканал».

Как показало проведенное исследование, управление водопроводно-канализационным хозяйством имеет ряд особенностей. Основными среди них являются высокая социальная, экономическая и экологическая значимость комплекса и естественно-монопольный характер его функционирования.

На основе проведенного анализа состояния отрасли водопроводно-канализационного хозяйства были сформулированы следующие выводы:

Несмотря на то, что отрасль играет важнейшую роль в создании качества жизни населения страны, обеспечивает занятость большого количества трудоспособного населения и использует значительную часть основных фондов страны, недостаточное внимание со стороны органов власти, пренебрежение интересами предприятий ее образующих, привело к кризисной ситуации в коммунальном хозяйстве в целом и водопроводно-канализационном хозяйстве в частности.

За время реформ не были решены проблемы, обуславливающие кризисное состояние жилищно-коммунального комплекса: неэффективная система управления, неудовлетворительное финансовое положение жилищно-коммунальных предприятий, высокие затраты на производство услуг, отсутствие экономических стимулов и условий для снижения издержек, связанных с оказанием коммунальных услуг, отсутствие инвестиционной составляющей в тарифах на услуги жилищно-коммунальных предприятий.

Следствиями этих нерешенных проблем явились:

- высокая степень износа основных фондов отрасли;
- большие потери ресурсов;
- значительное количество убыточно работающих предприятий.

Анализа практики управления МУП «Рубцовский водоканал» позволил определить основные недостатки в его деятельности:

Предприятие не обладает достаточной степенью автономии в осуществлении своей хозяйственной деятельности. Как следствие затруднено оперативное принятие управленческих решений в интересах обеспечения финансовой устойчивости, производственного развития предприятия. Хозяйственная деятельность предприятия является непрозрачной, ее результаты недоступны общественности, за исключением ряда показателей. Оперативное управление предприятием слабо организовано, не применяются современные управленческие технологии, инструменты антикризисного управления, не используются в должной мере возможности аутсорсинга и бенчмаркинга.

С целью совершенствования управления муниципальным унитарным предприятием водопроводно-канализационного хозяйства, в частности МУП «Рубцовский водоканал», предложены следующие мероприятия:

- повышение прозрачности работы МУП «Рубцовский водоканал» для местных властей, потребителей, партнеров и кредиторов;
- снижение себестоимости продукции и услуг;
- модернизация система энергоснабжения водоочистных сооружений;
- реконструкция оборудования очистных сооружений канализации с заменой насосного оборудования;
- установка расходомера сточных вод с погружным датчиком;
- повышение квалификации специалистов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Теис, 2016. – 48 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – М.: Этнос, 2014. – 228с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // СПС «КонсультантПлюс»
4. Водный кодекс // СПС «КонсультантПлюс»
5. Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 06.10.2003 N 131-ФЗ (действующая редакция, 2016) // СПС «КонсультантПлюс»
6. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/12128965/#ixzz4RWXVUwbc>
7. Федеральный закон от 07.12.2011 N 416-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О водоснабжении и водоотведении» // СПС «КонсультантПлюс»
8. Федеральный закон от 31.03.1999 N 69-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О газоснабжении в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс»
9. Федеральный закон от 27.07.2010 N 190-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О теплоснабжении» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2017) // СПС «КонсультантПлюс»
10. Устав муниципального образования город Рубцовск Алтайского края // Официальный сайт Администрации города Рубцовска
11. Постановление Правительства РФ от 03.11.2016 № 1134 «О вопросах осуществления холодного водоснабжения и водоотведения» // СПС «КонсультантПлюс»
12. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 (ред. от

27.02.2017) «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» // СПС «КонсультантПлюс»

13. Постановление 13.05.2013. № 2499 «О наделении статусом гарантирующей Организации МУП «Рубцовский водоканал» // Официальный сайт Администрации города Рубцовска

14. Постановление Правительства РФ от 13.05.2013 № 406 «О государственном регулировании тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения» // СПС «КонсультантПлюс»

15. Отчет Главы Администрации города Рубцовска о результатах его деятельности и деятельности Администрации города Рубцовска в 2015 году // Официальный сайт Администрации города Рубцовска

16. Отчет о работе муниципального казенного учреждения Контрольно-счетная палата города Рубцовска Алтайского края за 2014 год. - Режим доступа: [http://ksp.rubtsovsk.ru/ksp/index.pl?id=26&mat\\_id=149](http://ksp.rubtsovsk.ru/ksp/index.pl?id=26&mat_id=149)

17. Решение Рубцовского городского Совета депутатов от 12 марта 2008 года №684 «О даче согласия на создание муниципального унитарного предприятия Рубцовский водоканал муниципального образования Город Рубцовск Алтайского края и представление ему на праве хозяйственного ведения объектов казны города» // Официальный сайт Администрации города Рубцовска

18. Заключение по акту проверки Муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал» муниципального образования «Город Рубцовск». – Режим доступа: <http://ksp.rubtsovsk.ru/files/>

19. Информация по акту проверки финансово-хозяйственной деятельности муниципального унитарного предприятия «Рубцовский водоканал». – Режим доступа: [http://ksp.rubtsovsk.ru/files/20141226\\_id195.pdf](http://ksp.rubtsovsk.ru/files/20141226_id195.pdf)

20. Решение Управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 663 "О корректировке тарифов на техническую воду в сфере холодного водоснабжения, поставляемую

муниципальным унитарным предприятием "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края потребителям муниципального образования город Рубцовск Алтайского края, на 2018 год"

21. Решение Управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 662 "О корректировке тарифов на питьевую воду в сфере холодного водоснабжения, поставляемую муниципальным унитарным предприятием "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края потребителям муниципального образования город Рубцовск Алтайского края, на 2018 год"

22. Решение Управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов от 14.12.2017 N 664 "О корректировке тарифов на водоотведение, оказываемое муниципальным унитарным предприятием "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края потребителям муниципального образования город Рубцовск Алтайского края, на 2018 год"

23. Вакансии «муниципальное унитарное предприятие Рубцовский водоканал муниципального образования город Рубцовск Алтайского края» в Рубцовске. – Режим доступа; <http://rubtsovsk.spravker.ru/job/munitsipalnoe-unitarnoe-predpriyatie-rubtsovskij-vodokanal-munitsipalnogo-obrazovaniya-gorod-rubtsovsk-a1.htm>

24.Аверин, О.И. Правовые и организационные основы деятельности муниципальных унитарных предприятий и полномочия органов местного самоуправления в этой сфере / О.И. Аверин. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

25.Бородин, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие/ В.А. Бородин, В.А. Любицкая. – Барнаул, АлтГТУ, 2014. – 126с.

26.Ващенко, А. Контроль за деятельностью муниципальных предприятий / А. Ващенко, Е. Альбах // Муниципальная экономика. - 2012. - № 2. - С. 58 – 62

27.Водоснабжение и водоотведение: от перечня проблем к новой стратегии развития ВКХ [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://stopress.ru/>

28.Егоров, А.Ю. Социально-экономическая специфика инновационного развития муниципального образования / А.Ю.Егоров// Экономические науки. - 2009. - №5. - С.212-215.

29.Ексаев, А. Снижение затрат водоканалов [Электронный ресурс] / А. Ексаев. – Режим доступа: <http://gkhprofi.ru/>

30.Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 453с.

31.Иванов, И.Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 394с.

32.Исаев В.Н. Подготовка кадров для систем водоснабжения и водоотведения / В.Н. Исаев, С.В. Соскиев, А.М. Шахраманьян // <https://refdb.ru/look/1897238.html>

33.Ишбаева, Т.В. Муниципальные унитарные предприятия / Т.В. Ишбаева // Специалист. - 2010. - №2. - С.29

34.Кожекин Ю. П. Экономическая теория для бакалавров: учеб. пособие для вузов / Ю. П. Кожекин, Л. А. Коршунов, И. Н. Сычева ; М-во образования и науки РФ, Алт. гос. техн. ун-т им. И. И. Ползунова. - Барнаул : Азбука, 2013. - 391 с.

35.Лебедева, В.Ф. Новые подходы в управлении муниципальным имуществом // Информационно-методический сборник АСДГ (46) «Проблемы и пути повышения эффективности использования муниципального имущества». Новосибирск, 2010. - С. 37-53

36.Маркварт Э. Муниципальные унитарные предприятия как хозяйствующие субъекты / Э. Марварт // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>

37.МУП «Рубцовский водоканал». – Режим доступа: [http://vodokanal.rubtsovsk.ru/vodokanal/index.pl?id=71&mat\\_id=614](http://vodokanal.rubtsovsk.ru/vodokanal/index.pl?id=71&mat_id=614)

38.Парахина, В.Н. Муниципальное управление: учеб. пособие / В.Н.

парахина, Е.В. Галлеев, Л.Н. Ганшина. – М.: Кнорус, 2013. – 489с.

39. Рубцовский водоканал: вчера, сегодня, завтра. – Рубцовск: Выбор, 2013. – 43с.

40. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 303с.

41. Савельева Н. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н. А. Савельева. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 382, [1] с.

42. Система государственного и муниципального управления: учебник для бакалавров / под ред. Ю.Н. Шедько. – М.: Юрайт, 2015. – 570с.

43. Сущность управления предприятием, его функции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.risemanager.ru/rims-667-1.html>

44. Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 607с.

45. Унитарные и казенные предприятия // Бюджетные организации: экономика и учет. - 2011. - № 10. - С. 3-7

46. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 736 с

47. Феофанов, Ю.А. Пути экономии энергоресурсов в системах водоснабжения [Электронный ресурс] / Ю. А. Феофанов // Известия КГАСУ. — № 2.-2012. - Режим доступа: [http://izvestija.kgasu.ru/files/2\\_2012/153\\_159\\_Feofanov\\_Adelshin.pdf](http://izvestija.kgasu.ru/files/2_2012/153_159_Feofanov_Adelshin.pdf)

48. Формирование и развитие муниципальных предприятий. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. эконом. ун-та, 2013.- 132 с.

49. Чернышев, Л.Н. Экономика городского хозяйства / Л.Н. Чернышев. - М.: Инфра, 2014. - 521 с.

50. Шегурова, В.П. Оптимизация затрат на услуги водоснабжающих предприятий как основа формирования тарифов [Электронный ресурс] / В.П. Шегурова, О.О. Парфелкина // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 639-643.

51. Широков, А. Муниципальные организации: проектирование и эффективная деятельность / А. Широков, С. Юркова // Муниципальная власть.

– 2013. - №. 1. – С.87-91

52. Широков, А. Муниципальные организации: проектирование и эффективная деятельность / А. Широков, С. Юркова // Муниципальная власть.

– 2013. - №. 2. – С.36-39

53. Экономика предприятия (организации): учебник / под ред. В.Я. Позднякова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 639с.

## Бухгалтерская отчетность за 2014-2016 гг.

### 1. Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.16	31.12.15	31.12.14
Основные средства	1150	120 545	123 537	126 002
Финансовые вложения	1170	3	3	3
Отложенные налоговые активы	1180	2 198	8 246	7 592
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
Итого по разделу I	1100	122 746	131 786	133 597
Запасы	1210	5 351	6 956	5 670
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13	4	0
Дебиторская задолженность	1230	50 631	67 266	45 522
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	1 673	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 050	3 007	784
Прочие оборотные активы	1260	907	1 059	1 583
Итого по разделу II	1200	57 952	79 965	53 559
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>180 698</b>	<b>211 751</b>	<b>187 156</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	47 884	47 884	47 884
Резервный капитал	1360	192	192	192
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(26 062)	31 219	31 006

Итого по разделу III	1300	22 014	79 295	79 082
Отложенные налоговые обязательства	1420	154	0	0
Итого по разделу IV	1400	154	0	0
Кредиторская задолженность	1520	158 244	132 456	107 585
Доходы будущих периодов	1530	286	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0	489
Итого по разделу V	1500	158 530	132 456	108 074
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>180 698</b>	<b>211 751</b>	<b>187 156</b>

## 2. Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014
Выручка	2110	256 716	294 725	230 317
Себестоимость продаж	2120	(226 314)	(214 328)	(205 247)
Валовая прибыль (убыток)	2100	30 402	80 397	25 070
Управленческие расходы	2220	(41 963)	(40 576)	(39 899)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(11 561)	39 821	(14 829)
Прочие доходы	2340	69 491	40 175	6 088
Прочие расходы	2350	(108 955)	(80 434)	(5 301)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(51 025)	(438)	(14 042)
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(3)	(0)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(3 733)	(8 027)	340
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(6 256)	0	(26)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	2 468
Прочее	2460	0	1	(272)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(57 281)	(440)	(11 872)
Совокупный финансовый результат периода	2500	(57 281)	(440)	(11 872)

#### 4. Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014
Денежные потоки от текущих операций				
Поступления — всего	4110	189 697	194 618	238 380
в том числе:				
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	187 314	191 903	237 335
прочие поступления	4119	2 383	2 715	1 045
Платежи — всего	4120	(188 531)	(192 395)	(245 696)
в том числе:				
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(87 973)	(84 209)	(85 859)
в связи с оплатой труда работников	4122	(93 362)	(93 296)	(91 639)
налога на прибыль организаций	4124	(0)	(3)	(0)
прочие платежи	4129	(7 196)	(14 887)	(68 198)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	1 166	2 223	(7 316)
Денежные потоки от инвестиционных операций				
Платежи — всего	4220	(3 123)	(0)	(0)
в том числе:				
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(3 123)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(3 123)	0	0

Денежные потоки от финансовых операций				
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(1 957)	2 223	(7 316)

### 3. Отчет об изменениях капитала за 2016 год

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31.12.15	3200	47 884	192	31 219	79 295
Уменьшение капитала — всего:	3320	(0)	(0)	(57 281)	(57 281)
в том числе: убыток	3321	х	х	(57 281)	(57 281)
Величина капитала на 31.12.16	3300	47 884	192	(26 062)	22 014
<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>31.12.16</b>	<b>31.12.15</b>	<b>31.12.14</b>	
Чистые активы	3600	22 014	79 295	79 082	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Производственная программа муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края (ОГРН 1082209000400, ИНН 2209034485) в сфере холодного водоснабжения

Раздел 1. ПАСПОРТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Наименование регулируемой организации, в отношении которой разрабатывается производственная программа	Муниципальное унитарное предприятие "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края
Юридический адрес, почтовый адрес организации	658200, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Пролетарская, 103
Наименование уполномоченного органа, утвердившего производственную программу	Управление Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов
Юридический адрес, почтовый адрес уполномоченного органа, утвердившего производственную программу	656038, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Молодежная, 1
Срок реализации производственной программы	по 31.12.2018

Раздел 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕМОНТУ ОБЪЕКТОВ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ СИСТЕМ ВОДОСНАБЖЕНИЯ, МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТЕХНИЧЕСКОЙ ВОДЫ

NN п/п	Наименование мероприятия	График реализации мероприятия	Финансовые потребности на реализацию мероприятия в год тыс. руб.	Ожидаемый эффект		
				Наименование показателей	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
	Текущий ремонт			Улучшение качества предоставления услуг		
1.	насосного оборудования	2016 - 2018	1,25	водоснабжения, снижение потерь	0,125	10,00
Итого:			1,25		0,125	10,00

Раздел 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ И ПОВЫШЕНИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, В ТОМ ЧИСЛЕ СНИЖЕНИЮ ПОТЕРЬ ВОДЫ ПРИ ТРАНСПОРТИРОВКЕ

NN п/п	Наименование мероприятия	График реализации мероприятия	Финансовые потребности на реализацию мероприятия, тыс. руб.	Ожидаемый эффект		
				Наименование показателей	тыс. руб.	%

1	2	3	4	5	6	7
1.	-	-	-	-	-	-
Итого:		-	-	-	-	-

#### Раздел 4. ПЛАНИРУЕМЫЙ ОБЪЕМ ПОДАЧИ ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ

тыс. куб. м

N п/п	Наименование	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1.	Водоподготовка			
1.1.	Объем технической воды, поданной в сеть	314,29	314,29	314,29
1.1.1.	Транспортировка технической воды	314,29	314,29	314,29
1.1.2.	Объем воды, поступившей в сеть	314,29	314,29	314,29
1.2.	Потери воды	0,000	0,000	0,000
1.3.	Потребление на собственные нужды	0,000	0,000	0,000
1.4.	Объем воды, отпущенной из сети	0,000	0,000	0,000
2.	Отпуск технической воды	314,29	314,29	314,29
2.1.	Объем воды, отпущенной абонентам	314,29	314,29	314,29
2.1.1.	при дифференциации тарифов по объему	0,000	0,000	0,000
2.2.	в пределах i-го объема	0,000	0,000	0,000
2.3.	По абонентам	314,29	314,29	314,29
3.	другим организациям, осуществляющим водоснабжение			
3.1.	организация 1	0,000	0,000	0,000
3.1.1.	организация 2	0,000	0,000	0,000
3.1.2.	организация n	0,000	0,000	0,000
3.2.	собственным абонентам	314,29	314,29	314,29

#### Раздел 5. ОБЪЕМ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В СФЕРЕ ХОЛОДНОГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ (ТЕХНИЧЕСКАЯ ВОДА)

тыс. руб.

N п/п	Наименование показателей	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1.	Необходимая валовая выручка	718,08	762,16	807,18
1.1.	Текущие расходы	706,63	750,71	795,74
1.2.	Амортизация	9,91	9,91	9,91
1.3.	Нормативная прибыль	1,53	1,535	1,535
1.4.	Расчетная предпринимательская прибыль	0,00	0,00	0,00
2.	Корректировка НВВ	0,00	0,00	0,00
3.	Итого НВВ для расчета тарифа	718,08	762,16	807,18

**Раздел 6. ПЛАНОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАДЕЖНОСТИ, КАЧЕСТВА, ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЪЕКТОВ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ СИСТЕМ ХОЛОДНОГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ (ТЕХНИЧЕСКАЯ ВОДА)**

N п/п	Наименование показателей	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1.	<b>Показатель надежности и бесперебойности систем централизованного холодного водоснабжения</b>			
	Количество перерывов в подаче воды, зафиксированных в местах исполнения обязательств организацией, осуществляющей холодное водоснабжение, по подаче холодной воды, возникших в результате аварий, повреждений и иных технологических нарушений на объектах централизованной системы холодного водоснабжения, принадлежащих организации, осуществляющей холодное водоснабжение, в расчете на			
1.1.	протяженность водопроводной сети в год, ед./км	2,1	2,0	1,9
2.	<b>Показатели энергетической эффективности</b>			
	Доля потерь воды в централизованных системах водоснабжения при транспортировке в общем объеме воды, поданной в водопроводную сеть, %			
2.1.		0,00	0,00	0,00
	Удельный расход электрической энергии, потребляемой в технологическом процессе подготовки питьевой воды, на единицу объема воды, отпускаемой в сеть, кВт.ч/куб. м			
2.2.		0,303	0,303	0,303

Раздел 7. РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЙ ПУТЕМ СОПОСТАВЛЕНИЯ ДИНАМИКИ ИЗМЕНЕНИЯ ПЛАНОВЫХ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАДЕЖНОСТИ, КАЧЕСТВА И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЪЕКТОВ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ СИСТЕМ ХОЛОДНОГО ВОДОСНАБЖЕНИЯ (ТЕХНИЧЕСКАЯ ВОДА) И РАСХОДОВ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ В ТЕЧЕНИЕ СРОКА ЕЕ ДЕЙСТВИЯ

Расчет эффективности производственной программы, осуществляемый путем сопоставления динамики изменения плановых значений показателей надежности, качества и энергетической эффективности объектов централизованных систем холодного водоснабжения (питьевая вода) и расходов на реализацию производственной программы в течение срока ее действия, не приводится в связи с отсутствием утвержденных показателей деятельности муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Раздел 8. ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ЗА ИСТЕКШИЙ ПЕРИОД РЕГУЛИРОВАНИЯ

Величина необходимой валовой выручки для муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края на 2014 год принята управлением по тарифам в размере 922,40 тыс. руб., фактически - 667,94 тыс. руб., отклонение составило 254,46 тыс. руб. или 27,59%.

Объем отпуска воды для муниципального унитарного предприятия "Рубцовский водоканал" муниципального образования город Рубцовск Алтайского края принят управлением по тарифам на 2014 год в размере 440,579 тыс. куб. м, фактически - 285,07 тыс. куб. м, отклонение составило 155,51 тыс. куб. м или 39,3%.

Раздел 9. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ, И ГРАФИК ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

№ п/п Наименование мероприятия График реализации мероприятия Финансовые потребности на реализацию мероприятий, тыс. руб.

1.

-

-

**ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАРАМЕТРЫ  
РЕГУЛИРОВАНИЯ ТАРИФОВ НА ПИТЬЕВУЮ ВОДУ В СФЕРЕ ХОЛОДНОГО  
ВОДОСНАБЖЕНИЯ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
"РУБЦОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ" МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД  
РУБЦОВСК АЛТАЙСКОГО КРАЯ НА 2016 - 2018 ГОДЫ**

N п/п	Наименование показателей	Величина показателя на период регулирования		
		2016	2017	2018
1.	Базовый уровень операционных расходов, тыс. руб.	92636,51	X	X
2.	Индекс эффективности операционных расходов, %	X	1,00	1,00
	Показатели энергосбережения и энергетической эффективности			
3.	Уровень потерь воды, %	7,7	7,69	7,68
4.	Удельный расход электрической энергии, кВт.ч/куб. м	0,733	0,732	0,731