

РЕФЕРАТ

Объектом исследования выступает муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Предметом исследования является процесс управления муниципальным предприятием (на примере муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовск).

Цель выпускной квалификационной работы: теоретические основы управления муниципальным предприятием; практические аспекты управления муниципальным предприятием (на примере муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск); направления совершенствования развития муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить систему управления предприятием;
- 2) рассмотреть нормативно-правовое обеспечение деятельности муниципального предприятия;
- 3) определить особенности управления муниципальным предприятием;
- 4) провести анализ характеристики и организационной структуры муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска;
- 5) рассмотреть хозяйственную деятельность муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска;
- 6) предложить направления совершенствования развития муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовск.
- 7) проанализировать систему управления муниципальным

предприятием муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска;

Метод исследования – изучение литературы и источников; ознакомление с историей и теорией управления муниципальным предприятием; анализ деятельности муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска; обсуждение с руководством муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска сделанных выводов по совершенствованию развития предприятия.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе работы обобщены теоретические основы управления муниципальным предприятием.

Во второй главе работы проведен анализ практических аспектов управления муниципальным унитарным троллейбусным предприятием муниципального образования город Рубцовск.

В третьей главе, предложены перспективные направления совершенствования мероприятия по развитию муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска.

В заключении представлены выводы по выпускной квалификационной работе.

Выпускная квалификационная работа: 62 страницы, 7 таблиц, 9 рисунков, 1 приложение, 54 источника.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	5
1.1. Система управления муниципальным предприятием	5
1.2. Нормативно-правовое обеспечение деятельности муниципальных предприятий	9
1.3. Особенности управления муниципальным предприятием.....	14
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА РУБЦОВСК).....	19
2.1. Характеристика и организационная структура муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска.....	19
2.2. Анализ хозяйственной деятельности муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска	25
2.3. Система управления муниципальным предприятием муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска	32
3. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УНИТАРНОМ ТРОЛЛЕЙБУСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА РУБЦОВСК.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день данная тема является одной из актуальных в сфере развития инфраструктуры городов. Муниципальные унитарные предприятия обеспечивают функционирование инфраструктуры города, и, следовательно, развитие данных предприятий носит глобальный характер.

В быстро меняющемся мире современных рыночных отношений вопрос о том, как повысить конкурентоспособность и обеспечить устойчивый долгосрочный рост бизнеса, становится все более актуальным. Этого можно достичь только с помощью эффективного управления. Этот вопрос особенно актуален для муниципальных предприятий, которые являются субъектами хозяйствования с юридическим статусом, производящими и реализующими продукцию или услуги с использованием муниципальных активов.

Муниципальные предприятия имеют жизненно важное значение для функционирования городов, поскольку их эффективность напрямую влияет на качество жизни жителей муниципалитета. Поэтому крайне важно совершенствовать методы управления муниципальными предприятиями для повышения их эффективности. Именно по этой причине я выбрал эту тему для своей бакалаврской работы и ее актуальность.

Основной проблемой в развитии муниципального бизнеса, по-видимому, является противоречие между достижением основной цели бизнеса - получением прибыли - и целью владельца - обеспечением максимальной выгоды для жителей муниципалитета. Когда муниципальный бизнес акционируется, у него не всегда есть законный владелец. Частный предприниматель, может быть, не готов предоставлять ту или иную муниципальную услугу из-за различных проблем, в том числе из-за низкой рентабельности в качестве основной проблемы. В качестве альтернативы владелец может предложить эти услуги по привлекательной цене, но многие клиенты могут оказаться не в состоянии их себе позволить.

Нормативную основу выпускной квалификационной работы образует комплекс нормативных правовых актов: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон Российской Федерации «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», Гражданский кодекс Российской Федерации, Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2020 № 694 «Об утверждении Устава муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска в новой редакции».

Методологическую базу анализа составила учебная и научная литература по государственному и муниципальному управлению, менеджменту, экономике предприятия; статьи и публикации в периодических изданиях по соответствующей тематике.

Теоретические аспекты системы управления муниципальных предприятий раскрыты в работах О. И. Милковой, М. А. Корговой, Э. М. Короткова, Т. В. Шараповой и др. Вопросам особенностей управления муниципальными предприятиями посвящены исследования Н. А. Восколович, Г. Б. Поляк и др.

В качестве информационной базы использованы данные отчетных документов муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска за 2020-2024 г.г.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию экономического развития муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Система управления предприятием

Предприятие в системе рыночных отношений является основным первичным звеном всей экономики страны.

Предприятие – это самостоятельный, организационно обособленный субъект предпринимательской деятельности, осуществляющий производство и продажу товаров, выполнение и реализацию работ, предоставление платных услуг в качестве юридического лица с целью извлечения прибыли.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации «юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего лица приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде»¹.

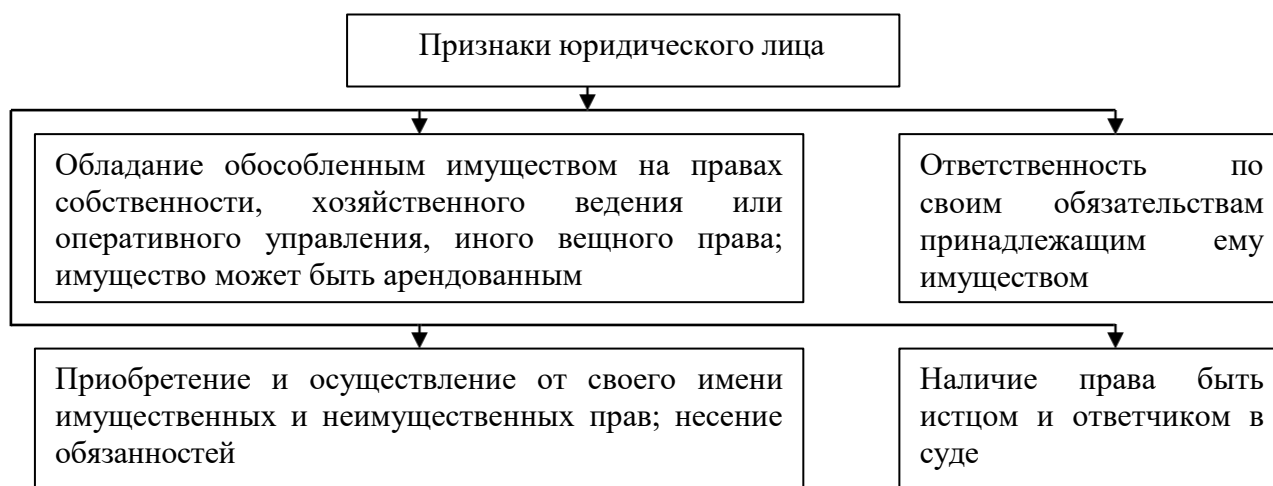


Рисунок 1- Признаки юридического лица²

¹ Экономика и организация предприятия: учебник и практикум для вузов / О. И. Милкова. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. С. 6 – Режим доступа: <https://urait.ru>

Система управления предприятием – это совокупность средств, методов и способов решения управленческих задач, возникающих в процессе функционирования предприятия.

Любая система управления предприятием отталкивается от организационной структуры предприятия, включая в себя управленческие и производственные подразделения, связанные между собой отношениями соподчиненности.

Любая система управления содержит ответы на вопросы: кто управляет, кем управляют, с какой целью управляют, какие положения лежат в основе управления, к каким действиям прибегают субъекты управления, какие способы управления используют, каких результатов достигают.

Принципы - это исходные положения менеджмента. Искусство управления не может опираться только на интуицию, талант руководителя, оно основывается на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией³.

Выделение этих принципов отражает не только понимание закономерностей, уровень научных знаний, но и практические проблемы и условия менеджмента. В разные периоды развития науки и практики менеджмента формулировались различные принципы (таблица 1).

Принципы организации - это руководящие принципы, которые формируют основу для операционных, элементарных и структурных основ, функционирования и эволюции организационных систем. Одна из возможных классификаций организационных принципов может быть основана на принципах кибернетики, таких как:

1. Принцип необходимого разнообразия: Этот принцип подразумевает, что значительное разнообразие внешних и внутренних возмущений, воздействующих на организационную систему, требует эквивалентного разнообразия ее потенциальных реакций.

³ Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. С. 13 – Режим доступа: <https://urait.ru>

Таблица 1- Принципы менеджмента в исторической перспективе развития науки и практики менеджмента⁴.

Принципы Фредерика У. Тейлора (1865-1915)	1. Научный подбор рабочих. 2. Научное обучение рабочих. 3. Специализация работы	4. Мотивация заработной платы. 5. Распределение ответственности между рабочими и управляющими
Принципы Харрингтона Эмерсона (1853-1931)	1. Отчетливая цель. 2. Экономический подход. 3. Привлечение специалистов. 4. Контроль и учет	5. Экономичность норм. 6. Обеспечение условий. 7. Стандартизация операций. 8. Вознаграждение за производительность
Принципы Анри Файоля (1841-1925)	1. Ответственность за решения. 2. Единоначалие, дисциплина. 3. Иерархичность управления. 4. Подчиненность индивидуальных интересов общим. 5. Общность интересов	6. Специализация. 7. Справедливость вознаграждения. 8. Удовлетворенность оплатой труда. 9. Соответствие работы и работника. 10. Стабильность персонала. 11. Поощрение инициативы
Принципы Макса Вебера (1864-1920)	1. Четкое разделение труда - квалификация специалистов. 2. Иерархичность управления - для контроля подчиненных. 3. Взаимоувязанная система формальных правил - скоординированность задач	4. Формальная обезличенность роли официального лица - устранение субъективных ошибок. 5. Наем на работу по квалификационным требованиям, устранение произвола

2. Принцип внешнего дополнения гласит: система управления любой организации нуждается в определенных резервах, с помощью которых компенсируются неучтенные воздействия внешней и внутренней среды. Степень реализации этого принципа определяет качество функционирования управляющей подсистемы. Для удержания организационной системы в

⁴ Менеджмент: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. С. 81-82 – Режим доступа: <https://urait.ru>

заданных пороговых значениях переменных (показателей) необходимо наделить ее нормативным уровнем резервов (стратегических, тактических, оперативных, технических, технологических, организационных, экономических и управленческих), компенсирующих воздействие неучтенных факторов.

Принцип обратной связи подразумевает, что эффективное управление сложными системами невозможно без взаимодействия и обмена информацией между их составляющими. Любое управляющее воздействие должно корректироваться с учетом полученной информации.

Принцип выбора управленческого решения предполагает анализ нескольких альтернативных вариантов. Разработка различных сценариев реакции на конкретную ситуацию и использование коллективных знаний для определения возможных решений, в том числе с помощью метода «мозгового штурма», позволяют принять более оптимальное решение для данного случая.

Принципы организации определяют правила, по которым происходит ее функциональное, структурное и элементное построение, а также функционирование и развитие.

В рамках теории управления социально-экономическими системами можно выделить как отдельные теории, так и изучающие управление специфическими объектами. Рассмотрим и выделим в качестве относительно самостоятельной теорию государственного регулирования экономики, теорию политического управления, теорию регионального и муниципального управления, теорию психологических методов воздействия на людей, теорию нейролингвистического программирования, теорию управления людьми в организациях (менеджмент), теорию управления денежными потоками

⁵ Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. - Москва : Издательство Юрайт, 2022 ; Тюмень : Тюменский государственный университет. С. 30-31 – Режим доступа: <https://urait.ru>

(финансовый менеджмент) и многие другие⁶.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение деятельности муниципальных предприятий

Государственное и муниципальное управление - это сложный социальный процесс, который осуществляется субъектами управления на основе законов и подзаконных актов. Цель этого процесса - выполнение функций и полномочий, которые возложены на соответствующие органы.

Качество правового обеспечения государственного и муниципального управления напрямую влияет на эффективность работы публичной власти.

Одной из ключевых задач органов муниципальной власти является эффективное использование муниципального имущества. Эта задача должна решаться в соответствии с законодательством, поскольку Российская Федерация - это демократическое правовое государство, где все общественные отношения и деятельность регулируются законом.⁶

Так нормы, регулирующие деятельность муниципальных предприятий (далее по тексту – МП), в первую очередь содержатся в Конституции РФ.

Конституция РФ закрепляет право управления и распоряжением муниципальным имуществом за органами местного самоуправления.

Правовые основы регулирования деятельности муниципальных предприятий определены:

- Гражданским Кодексом РФ⁷;
- Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

⁶ Теория управления: учебное пособие для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. С. 15 – Режим доступа: <https://urait.ru>

⁷ Правовое обеспечение государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / Н. Ф. Попова ; под общей редакцией Г. Ф. Ручкиной. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. С. 6 – Режим доступа: <https://urait.ru>

- Федеральным законом РФ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ;

- отраслевые нормативные акты направления хозяйственной деятельности.

Статьей 49 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее «Закон о местном самоуправлении») установлено, что экономическую основу местного самоуправления составляют находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований. Пункт 1 ст. 51 указанного закона гласит, что «органы местного самоуправления от имени муниципального образования самостоятельно владеют, пользуются и распоряжаются муниципальным имуществом»⁸. Приведенные положения закона имеют определяющую роль, так как обеспечивают экономические основы самоуправления в целом.

В четвёртом пункте статьи 51 закона о местном самоуправлении закреплено право муниципальных образований на создание предприятий и учреждений.

В этой же статье говорится, что органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок работы таких предприятий и учреждений, утверждают их уставы, назначают руководителей и т. д.

Более подробное регулирование полномочий, прав и обязанностей субъектов, создаваемых муниципальными образованиями, осуществляется на основе уставов и других нормативных актов самих муниципальных образований, а также уставов муниципальных предприятий.

⁸ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс»

Для понимания правовых основ экономической деятельности муниципальных предприятий необходимо более подробно изучить их правовой статус как субъектов предпринимательства.

Муниципальные предприятия, создаваемые муниципальным образованием, являются юридическими лицами и обладают вещными правами на имущество, переданное им муниципальным образованием на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Также следует отметить, что хозяйственная деятельность органов местного самоуправления в первую очередь осуществляется через муниципальные предприятия. Это позволяет утверждать, что муниципальные унитарные предприятия являются самостоятельными и полноправными участниками экономических отношений. Они также обладают независимостью в управлении финансовыми ресурсами и имуществом, находящимися в их распоряжении.

Анализируя правовое поле, в котором функционируют муниципальные организации, необходимо отметить, что их деятельность регулируется законодательными и нормативными актами на трёх уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Федеральный уровень представлен двумя основополагающими нормативно-правовыми актами: федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Здесь подробнее остановимся на втором законе.

До принятия Федерального закона РФ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ (далее по тексту ФЗ № 161) в Гражданском кодексе РФ определены были только общие принципы правового положения государственных и муниципальных предприятий.

В настоящее время Федеральный закон № 161 является основным нормативным документом, который регулирует деятельность государственных и муниципальных организаций. Он включает в себя следующие аспекты:

1. определение правового статуса государственных и муниципальных предприятий;
2. права и обязанности владельцев имущества предприятий;
3. ответственность;
4. процедуры создания, реорганизации и ликвидации предприятий⁹.

Этот закон подробно описывает, как собственник имущества унитарного предприятия может получать доход от использования этого имущества и распоряжаться имуществом муниципального предприятия.

В соответствии с ч. 1 ст. 17 ФЗ № 161 «собственник имущества муниципального предприятия имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении такого предприятия». Муниципальное предприятие ежегодно перечисляет в соответствующий бюджет часть прибыли, остающейся в его распоряжении после уплаты налогов и иных обязательных платежей¹⁰.

В контексте исследуемой проблематики необходимо также обратить внимание на ст. 20 ФЗ № 161. В данной статье раскрываются права муниципального образования, являющегося собственником муниципальных унитарных предприятий, в отношении таких предприятий.

Так, помимо прочего, муниципальное образование определяет цели, предмет и виды деятельности унитарного предприятия, дает согласие на участие такого предприятия в ассоциациях и различных объединениях коммерческих организаций; определяет порядок составления, утверждения и

⁹ Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс»

¹⁰ Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс»

установления показателей планов финансово-хозяйственной деятельности; формирует уставной фонд; утверждает бухгалтерскую отчетность и иные отчеты предприятия; дает согласие на распоряжение недвижимым имуществом и на проведение иных сделок. Перечень, приведенный в законе, является в свободном доступе, так как п. 17 ч. 1 ст. 20 ФЗ № 161 указывает на то, что муниципальное образование имеет другие права и несет иную ответственность в отношении муниципального предприятия, которые определены российским законодательством.

Анализируя полномочия можно сделать вывод о том, что Экономическая деятельность муниципальных предприятий находится в прямой зависимости от решений, принимаемых учредителем - муниципальным образованием. В соответствии с частью 3 статьи 21 Федерального закона № 161, руководитель унитарного предприятия обязан отчитываться о деятельности предприятия в порядке и сроки, установленные собственником имущества. Это положение подчёркивает подотчётность и зависимость муниципального предприятия от учредителя¹¹.

Устав унитарного предприятия является его учредительным документом. Он разрабатывается на основе Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса, федеральных законов и муниципальных нормативных актов.

Устав муниципального предприятия не должен противоречить действующему законодательству РФ, в случае возникших нарушений применяются нормы федерального законодательства РФ.

На основе этого можно сделать вывод, что деятельность муниципальных предприятий регулируется рядом нормативных актов, из которых важнейшими являются: Конституция РФ, Гражданский

¹¹ Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс»

кодекс РФ, Федеральный закон № 131-ФЗ, Федеральный закон № 161-ФЗ, отраслевые федеральные законы, муниципальные нормативные акты и Устав предприятия.

1.3. Особенности управления муниципальным предприятием

Коммерческие организации - это юридические лица, преследуемые извлечением прибыли в качестве основной цели своей деятельности, которые могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий¹².

В сфере государственного и муниципального управления наиболее распространёнными видами коммерческих организаций являются государственные и муниципальные унитарные предприятия, а также акционерные общества, в том числе государственные корпорации.

Согласно п. 2 ст. 113 Гражданского кодекса РФ в форме унитарных предприятий может быть создано только государственное или муниципальное предприятие. Имущество таких предприятий находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Общим признаком унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления, является их принадлежность к коммерческой организации, не наделенной правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия¹³.

¹² Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс»

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления. Учредительным документом предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, является его устав, утверждаемый уполномоченным государственным органом или органом местного самоуправления.

Размер уставного фонда предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не может быть менее суммы, определенной законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях (для муниципального унитарного предприятия - 1000 МРОТ). Порядок формирования уставного фонда предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, определяет ФЗ № 161.

Если по окончании финансового года стоимость чистых активов предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, 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, предприятие может быть ликвидировано по решению суда.

На базе государственного или муниципального имущества может быть создано унитарное предприятие на праве оперативного управления (казенное предприятие).

Учредительным документом такого предприятия служит его устав, утверждаемый уполномоченным на то государственным органом или органом местного самоуправления.

¹³ Экономика, организация и управление общественным сектором : учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева ; под общей редакцией Н. А. Восколович. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. С. 33-34 – Режим доступа: <https://urait.ru>

Собственник имущества казенного предприятия несет субсидиарную ответственность по обязательствам такого предприятия при недостаточности его имущества¹⁴.

В практической деятельности, многие муниципальные унитарные предприятия не всегда эффективно выполняют свои функции, предоставляя услуги низкого качества и вызывая обоснованные претензии со стороны граждан. Более того, у таких предприятий отсутствует мотивация к повышению эффективности своей деятельности, поскольку улучшение их финансового состояния может привести к уменьшению дотаций из местного бюджета.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, местная администрация имеет право принимать решения о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных унитарных предприятий, назначать их руководителей и утверждать устав.

В практической деятельности органы власти сталкиваются с проблемой недостатка опыта в управлении предприятиями, что не позволяет им обеспечить эффективный контроль над деятельностью унитарных предприятий.

Из-за некачественной разработки контрактов на управление, местные власти иногда не могут добиться выполнения условий договоров или обеспечить соответствие деятельности директора муниципального унитарного предприятия установленным требованиям.

В свое время, право хозяйственного ведения лишает директоров муниципальных унитарных предприятий стимулов и полномочий принимать долгосрочные решения по экономическому развитию.

¹⁴ Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.]; ответственный редактор Г. Б. Поляк. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. С. 19 – Режим доступа: <https://urait.ru>

Например, местные органы власти могут быть собственниками, главными потребителями и регуляторами цен, что серьёзно ограничивает возможности руководителя предприятия в принятии независимых решений.

Управление - это один из ключевых аспектов, определяющих работу и развитие муниципальных унитарных предприятий в условиях рыночной экономики. Эта сфера постоянно развивается, чтобы соответствовать требованиям производства и сбыта продукции, а также усложняющимся экономическим связям и растущей роли потребителей в формировании экономических и других параметров деятельности предприятий.

Изменения в условиях производства и необходимость адаптации системы управления к новым реалиям влияют не только на организацию управления, но и на перераспределение управленческих функций между различными уровнями ответственности, формы их взаимодействия и т. д. Мы говорим о системе менеджмента, которая должна соответствовать условиям рыночной экономики и быть способной удовлетворять индивидуальные потребности, а также мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов.

Муниципальные организации должны адаптироваться к новым рыночным условиям и преодолевать возникающие проблемы в экономических и научно-технических процессах. Задача - выбрать систему управления, которая наилучшим образом соответствует задачам и целям муниципального унитарного предприятия, а также учитывает внутренние и внешние факторы, влияющие на его работу.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ТРОЛЛЕЙБУСНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА РУБЦОВСК ГОРОДА РУБЦОВСКА)

2.1. Характеристика и организационная структура муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города

Статус современного, цивилизованного города определяет высокий уровень культуры, уровень внешнего благоустройства, наличие инженерной и транспортной инфраструктуры, а именно электротранспорта. Городской пассажирский транспорт является одной из социально-значимых отраслей городского хозяйства.

Сегодня троллейбусный транспорт муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска является одним доступных видов пассажирского транспорта, от эффективности работы которого во многом зависит социальная и экономическая стабильность жизни в городе Рубцовск от самых разных слоев населения города Рубцовска.

Сама сущность троллейбусного предприятия, обладает своей спецификой – технологической, организационной, экологической и экономической. Это определяется: отсутствием загрязняющих выбросов в окружающую среду; системой организации движения; безопасностью перевозки пассажиров в транспорте.

Вопрос повышения эффективности деятельности муниципальное Рубцовска в экономических условиях города Рубцовска является в свою очередь открытым.

Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования город Рубцовск, в дальнейшем именуемое «Предприятие», создано в соответствии с постановлением администрации города Рубцовска от 03.04.92 №145/1 «О государственной регистрации муниципального троллейбусного предприятия».

Почтовый адрес Предприятия: 658218, Российская Федерация, г.Рубцовск Алтайского края, ул.Светлова,43.

Предприятие является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на закрепленное за ней собственником муниципальное имущество.

Права собственника на имущество Предприятия осуществляют органы самоуправления муниципального образования города Рубцовска в пределах компетенции, установленной действующим законодательством Российской Федерации и нормативными актами органов местного самоуправления.

Учредителем Предприятия выступает администрация города в лице главы самоуправления г. Рубцовска. Устав, утвержденный учредителем, является единственным учредительным документом предприятия. Предприятие курирует комитет по промышленности.

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Предприятие обязано обеспечивать сохранность документальных материалов отраженных в ст.28 Федерального закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», и документов, отражающих трудовую деятельность граждан.

Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностей в результате его деятельности и получения прибыли.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе профессиональной самостоятельности.

В соответствии с указанными целями предприятие вправе

осуществлять следующие виды деятельности:

- перевозка пассажиров с использованием бюджетных ассигнований;
- оказание услуг по переработке сельхозпродукции (получение подсолнечного масла из продукции заказчика);
- оказание услуг по выращиванию овощей и цветов в теплице;
- работа платной стоянки;
- торгово-закупочная, посредническая деятельность; оказание услуг по размещению и изготовлению рекламы.

Устав муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска. Утвержден постановлением Администрации города Рубцовска Алтайского края № 694 от 25.03.2020.

Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на закрепленное за ней собственником муниципальное имущество. Имущество предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Организационная структура муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска относится к линейно-функциональной (Приложение А).

В ее рамках выделяются подразделения по видам деятельности со своим набором функций (как в функциональной структуре). При этом в каждом из них формируется иерархия служб. Управление идет посредством вертикальных связей «сверху-вниз (как в линейной структуре). Получаются своеобразные «шахты», которые пронизывают организацию сверху донизу («шахтный» принцип построения). Особенности линейно-функциональной

¹⁵ Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2020 № 694 «Об утверждении Устава муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска в новой редакции» – Режим доступа: официальный сайт Администрации города Рубцовска

структуры управления: есть функциональные подразделения, при этом хорошо работает принцип единовластия.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом - директором. Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные и иные отношения друг с другом. Директор предприятия распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы и подразделения. Он несёт ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности, а также за руководство деятельностью подразделений эксплуатационной службы предприятия. Директор осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов перевозок, изучает обслуживаемый регион и направление пассажиропотоков. Он контролирует работу по заключению договоров с организациями.

Также у директора в подчинении есть заместитель директора, который:

- ответственное лицо за процесс организации работ, соблюдением нормативных требований правил деповского осмотра и ремонта троллейбусов;
- осуществляет непосредственное руководство подчиненных работников и подразделений согласно организационной структуре предприятия;
- контролирует состояние оборотного фонда промежуточного и центрального складов;
- осуществляет контроль над обеспечением технически правильной эксплуатации и ремонта энергетического оборудования производства;
- принимает меры по выполнению правил и норм охраны труда, окружающей среды, техники безопасности, производственной санитарии,

пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор.

Главный бухгалтер ответственный за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству РБ;

- бухгалтерия осуществляет формирование полной и достоверной информации (бухгалтерской отчетности) о деятельности организации и её имущественном положении, предотвращает отрицательные результаты хозяйственной деятельности организации, выявляет внутрихозяйственные резервы обеспечения финансовой устойчивости организации, контролирует соответствия деятельности утвержденным нормам и нормативам.

За работу отделов отвечает главный инженер:

1. Отдел материально-технического обеспечения, который занимается закупкой материалов и оборудования, а также организацией складского хозяйства;

2. Технический отдел, отвечающий за выпуск троллейбусов на линию, их приём с линии, а также за контроль качества технического обслуживания (ТО) и текущего ремонта (ТР);

3. Станция диагностики, которая определяет техническое состояние троллейбусов и их компонентов без необходимости разборки, выявляет неисправности и контролирует качество ТО и ТР троллейбусов;

4. Отдел главного механика, который отвечает за поддержание технической исправности зданий, сооружений, санитарно-технического, энергосилового и технологического оборудования;

5. Депо, где осуществляется ремонт и хранение троллейбусов.

Начальник службы эксплуатации отвечает за состав водителей, учет рабочего времени водителей троллейбуса, за ежедневные наряды выпуска

троллейбусов на линию, за выполнение плана сбора выручки.

Начальник службы движения отвечает за расписание движения, работу кондукторов, за выполнение плана сбора выручки и за учет рабочего времени кондукторов.

Главный ревизор отвечает за:

1. Отдел безопасности дорожного движения, который занимается предотвращением дорожно-транспортных происшествий. Сотрудники отдела выезжают на место аварии для оформления документов. Они следят за соблюдением правил дорожного движения и техническим состоянием троллейбусов.

2. Здравпункт, который предоставляет первую медицинскую помощь при травмах, внезапных заболеваниях и профессиональных отравлениях. Сотрудники проводят профилактические мероприятия и осматривают водителей и кондукторов перед рейсом и после него.

Начальник отдела кадров отвечает за сектор по кадровой работе - управляет персоналом предприятия в рамках выбранной кадровой политики;

Начальник планового отдела проводит работу по экономическому планированию на предприятии, рассчитывает тарифы, расценки, составляет штатное расписание, составляет наряды на разовые работы.

Данный тип структуры управления Предприятия обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные подразделения занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов в рамках своих функциональных направлений.

2.1. Анализ хозяйственной деятельности муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовск.

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска за 2020-2022гг., которые представлены в таблице 2.

Таблица 2. Анализ финансовых результатов деятельности муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	Строка в балансе	Период			Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Темп роста, %	
		2020г.	2021г.	2022г.	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	2100	237 049	234 644	254 851	- 2 405	20 207	98,9	108,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2120	219 837	236 279	236 692	16 442	413	107,5	100,2
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2100	17 212	(1 635)	18 159	- 15 577	19 974	- 9,5	1110,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2200	17 212	(1 635)	(7 664)	- 15 577	- 6 029	- 9,5	468,7
Прочие доходы, тыс. руб.	2340	2 736	2 579	43 719	- 157	41 140	94,3	1695,2
Прочие расходы, тыс. руб.	2350	3 358	2 951	2 654	- 407	- 297	87,9	89,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2400	13 425	(2 033)	33 401	- 15 458	35 434	- 15,1	1642,9

Исходя из данных таблицы 2 и рисунка 2, можно сделать выводы, что в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается снижение выручки на 1,1%, что в денежном выражении составило 2 405 тыс.руб., а 2022 г. по отношению к 2021 г. наблюдается рост выручки от реализации работ, услуг на 108,6% или на 20 207 тыс.руб.

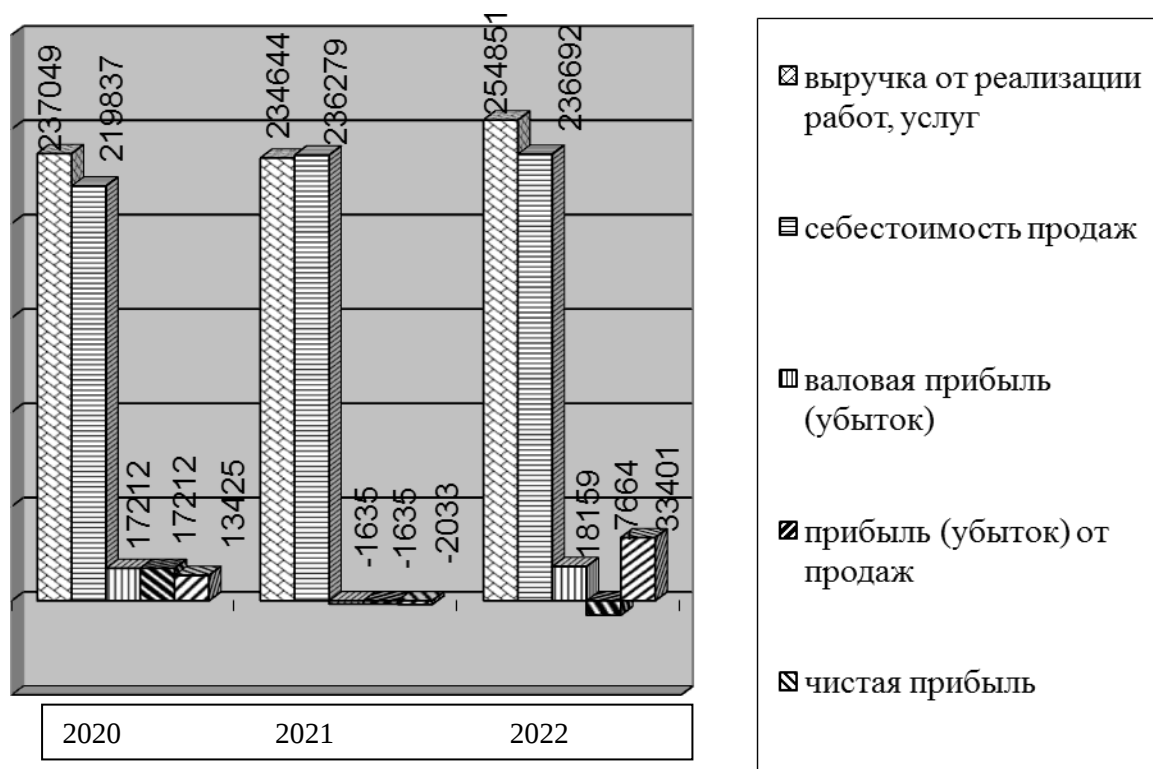


Рисунок 2 - Основные финансово-экономические показатели муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска за 2020-2022 г.г., в тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2021 г. по отношению к 2020 г. увеличилась и составила 236 279 тыс.руб., что на 7,5% выше чем в 2020 г.. В 2022 г. себестоимость продаж по отношению к 2021 г. увеличилась на 0,2 %, что составило 236 692 тыс.руб. Необходимо отметить, что рост себестоимости ведет к необходимому повышению цен на предоставляемые услуги, а именно на проезд троллейбуса.

За весь анализируемый период 2020-2022 гг., только в 2021 г. валовая прибыль от продаж в 2021 г. была отрицательной - 1 635 тыс.руб., однако уже в 2022 г. данный показатель деятельности муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовск принял положительное значение и составил 6787 тыс.руб. Прибыль от продаж как в 2021 г., так и в 2022 году имела отрицательный показатель - 1 635 тыс.руб., - 7 664 тыс.руб. соответственно.

В 2022 г. темп роста валовой прибыли составил 110,6 % по отношению к 2021 г., в денежном выражении 18 159 тыс.руб.

Прочие доходы муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовск в 2021 году, по сравнению с 2020 годом снизились. Так в 2021 г. по отношению к 2020 г. темп роста

данного показателя составил 94,3%, абсолютное отклонение составило – 157 тыс. руб. В 2022 г. наблюдается значительное повышение прочих доходов и сумма доходов составила 43 719 тыс.руб., при этом темп роста по отношению к 2021 г. составил – 1695,2%.

Что касается прочих расходов, то на протяжении всего анализируемого периода 2020-2022 гг. они снижались. Так в 2021 г. по отношению к 2020 г. данный показатель снизился на 407 тыс.руб., и составил 2 951 тыс.руб. В 2022 г. снижение прочих расходов продолжилось и сумма расходов составила 2 654 тыс.руб., при этом темп роста по отношению к 2021 г. составил – 89,9 %.

Чистая прибыль Предприятия в 2021 г. была отрицательна и составила (-2 033) тыс.руб. Этот факт связан с тем, что валовая прибыль и прибыль от продаж в 2021 г. были отрицательными и прочие доходы не перекрыли это отрицательное значение. Однако в 2022 г. по отношению к 2021 г. чистая прибыль муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовск была положительна и составила 33 401 тыс.руб., тем роста по отношению к 2021 г. составил 1642,9%.

На основании анализа финансово-экономических показателей муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020-2022 г.г. следует, что на протяжении анализируемого периода отмечается нестабильная финансово-экономическая ситуация. Так в 2021 г. предприятие закончило финансовый год с убытком, основной причиной этого фактора стало то, что выручка от реализации услуг была меньше себестоимости.

Однако в 2022 г. удалось повысить: выручку от реализации работ, услуг; валовую прибыль и прибыль. Также значительно повысились прочие доходы. Так же необходимо отметить, что в 2022 г. у руководства предприятия получилось снизить такой показатель как прочие расходы.

В связи с этим в 2022 г. Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска закончило финансовый год положительной чистой прибылью.

Далее в работе проведем анализ технико-экономических показателей муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг.

Таблица 3. Анализ основных технико-экономических показателей муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг.

Наименование	Ед. измерения	2020	2021 г.	2022 г.	Темп роста, в %	
					2021/ 2020	2022/ 2021
Кол-во перевезен, пассажир.	тыс. чел.	12 830,47	11 288,81	11 692,69	88	103,6
- по абонементным талонам	тыс. чел.	4 403,95	4 308,87	4 649,93	97,8	107,9
- по проездным для школьников .	тыс. чел.	610,65	411,66	472,02	67,4	114,7
- по проездным для студентов	тыс. чел.	499,44	313,44	368,58	62,8	117,6
- по ЕПБ	тыс. чел.	6 593,46	5 720,39	5 674,62	86,8	99,2
- по проездным для граждан.	тыс. чел.	712,44	526,26	521,52	73,9	99,1
- бесплатные льготные пассажиры (годовой ЕПБ)		10,53	8,19	6,03	77,8	73,6
Перевезено фактических платных пассажиров	тыс. чел.	12 819,94	11 280,62	11 686,66	88	103,6

Проанализируем более подробно данные таблицы 3.

Так из анализа таблицы 3 и рис. 3 можно сделать вывод, что количество перевезенных пассажиров в 2021 году, в сравнении с 2020 годом, снизилось на 12%, что составляет в количественном выражении 1 541,66 тыс. чел. В 2022 г. ситуация изменилась, количество перевезенных пассажиров увеличилось на 403,88 тыс. чел., что составило 103,6% от количества перевезенных пассажиров в 2021 г. Данные показатели непосредственно влияют на конечный результат финансовый деятельности предприятия.

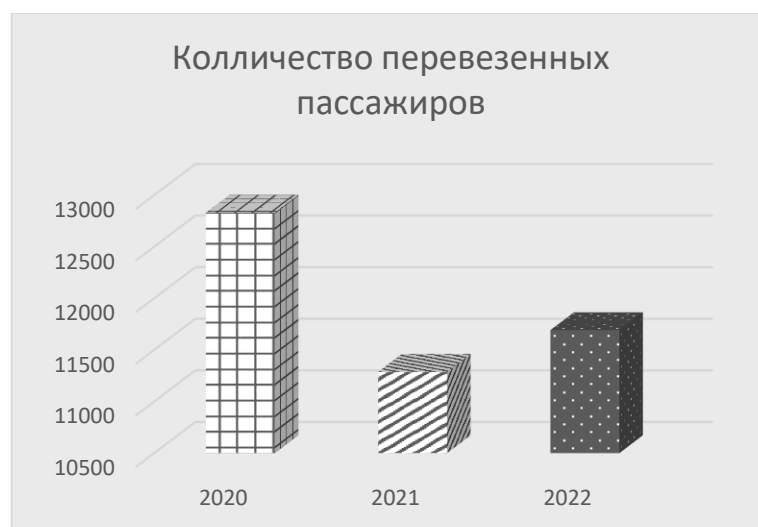


Рисунок 3. Количество перевезенных пассажиров за 2020 - 2022 гг.

Из представленных в таблице 3 и на рисунке 3 данных следует, что в 2021 году произошло уменьшение числа пассажиров всех категорий.

В то же время количество пассажиров, перевезённых по единым проездным билетам, проездным документам для граждан и бесплатным льготным билетам, ежегодно снижалось в рассматриваемый период.

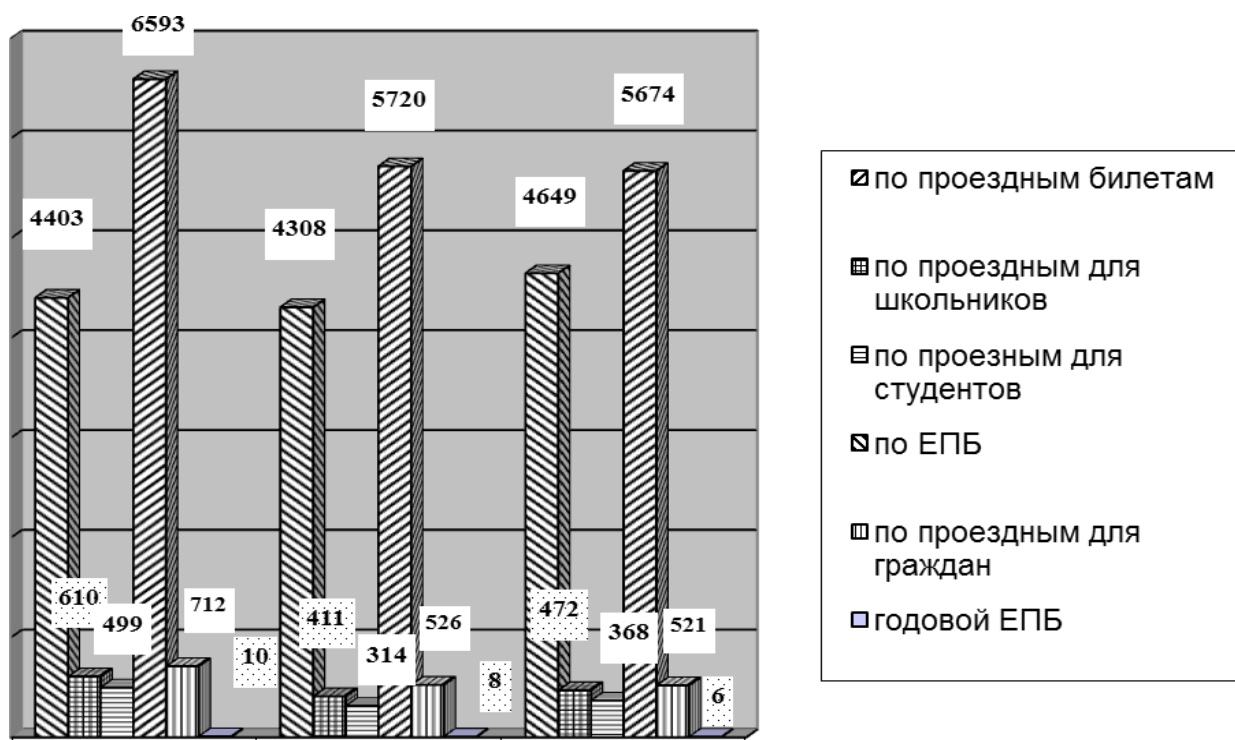


Рисунок 4. Количество перевезенных пассажиров по категориям за 2020-2022 гг.

В 2022 году по сравнению с 2020 годом значительно уменьшилось количество пассажиров, которых перевезли по различным видам проездных документов.

Каждый год наблюдается уменьшение числа пассажиров, которые воспользовались различными видами проездных документов: для граждан - на 26,8 %, по единым проездным билетам - на 13,9 %. Также за анализируемый период количество бесплатных льготных пассажиров снизилось на 42,7 %.

Показатели затрат, доходов от перевозки пассажиров муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг. приведены в таблице 4.

Таблица 4. Показатели затрат, доходов от перевозки пассажиров за 2020 - 2022 гг., в тыс.руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, в %	
				2021/2020, в %	2022/2021, в %
Расходы - всего	219 837,0	236 279,0	262 515,0	107,5	111,1
Доходы - всего	236 510,4	233 782,04	253 586,1	99	108
Прибыль (убыток)	16 673,4	- 2 496,96	- 8 928,9		

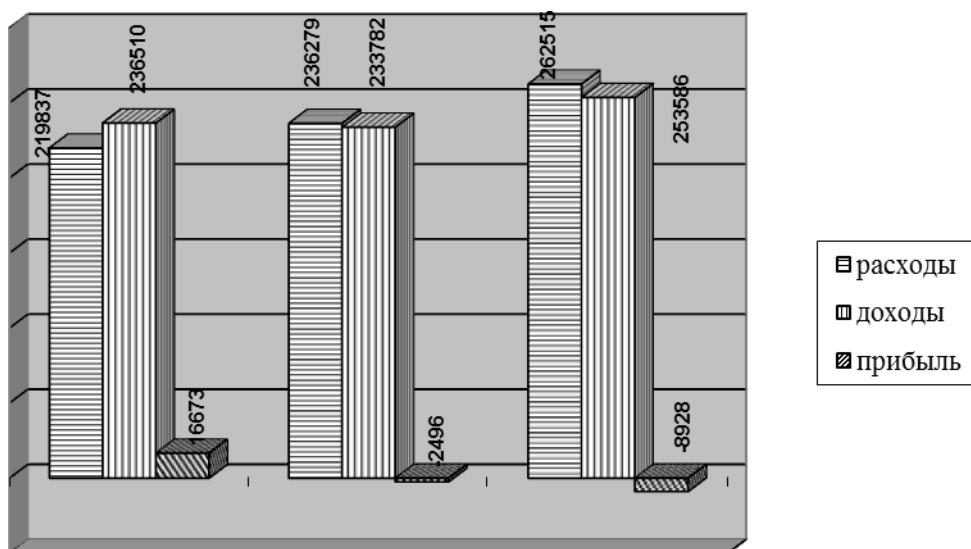


Рисунок 5. Показатели затрат, доходов от перевозки пассажиров муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального

образования города Рубцовска за 2020-2022 гг., в тыс. руб.

Из данных, таблицы 4 и рисунка 5 видно, что несмотря на увеличение доходов, полученных от перевозки пассажиров за анализируемый период, расходы на перевозку пассажиров в 2022 г. растут более высокими темпами.

Анализ доходов и расходов в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг. показан в таблице 5

Таблица 5. - Анализ доходов и расходов в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг.

Наименование	Ед. измерения	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, в %	
					2021/2020 , в %	2022/2021 , в %
Всего доходов с учетом дотаций	Тыс.руб.	239 785, 0	237 223,0	298 570,0	99	126
Расходы всего	Тыс.руб.	223 195,0	239 256,0	265 169,0	107	111
Убытки по отчету о прибылях	Тыс.руб.	16 590,0	- 2 033, 0	33 401	-12,3	1642,9

Из данной таблицы 5 видно, что предприятие получило прибыль от своей деятельности в 2020 г. и 2022 г. В 2021 г. Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска от своей деятельности понесло убыток.

2.2. Система управления муниципальным предприятием на примере муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовск

На предприятии применяются разнообразные методы управления персоналом, которые можно разделить на три основные категории: административные, экономические и социально-психологические. Административные методы включают в себя постановления, распоряжения, приказы и указания, представленные в устной или письменной форме. Они также включают нормирование, регламентирование и следование Уставу организации, правилам внутреннего трудового распорядка и штатному расписанию. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления. Оно включает в себя организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование. Организационное регламентирование представляет собой комплекс мер, направленных на определение функциональных обязанностей и полномочий сотрудников предприятия. Оно находит своё отражение в положениях о структурных подразделениях, которые устанавливают задачи, права, обязанности и ответственность каждого отдела и службы организации.

На основе этих положений формируется штатное расписание подразделения, а также организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет проводить оценку результатов работы структурного подразделения и принимать решения о поощрении или наказании сотрудников.

Организационное регламентирование на предприятии осуществляется организационно-плановым отделом.

Организационное нормирование в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска предусматривает наличие соответствующих нормативов. Трудовые

нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования). Организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего трудового распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты предприятия и т.д.).

На предприятии проводится инструктаж, который имеет организационно-методическую направленность. Он включает в себя:

- должностные инструкции, которые определяют права и обязанности сотрудников;
- методические рекомендации, описывающие выполнение связанных между собой работ, направленных на достижение общих целей;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения конкретной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, которые определяют последовательность действий, составляющих управленческий процесс.

Распорядительное воздействие осуществляется через приказы, распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения.

Администрация компании разработала должностные инструкции для сотрудников. Каждый работник ознакомился с ними, поставив свою подпись.

В инструкциях подробно описаны обязанности сотрудника, его взаимодействие с коллегами из других отделов, а также возможность замены работника в случае командировки, отпуска или болезни.

На предприятии уделяется должное внимание вопросам безопасности труда. В соответствии с условиями коллективного договора, работникам предоставляются:

- сертифицированная специальная одежда, обувь и другие средства индивидуальной защиты;
- средства для смывания и обезвреживания загрязнений;
- обучение правилам и нормам охраны труда и пожарной безопасности.

Сотрудникам, работающим в условиях, которые могут нанести вред здоровью, предоставляются дополнительные гарантии:

- доплаты к заработной плате;
- компенсации в виде молока;
- дополнительные отпуска продолжительностью не менее 7 календарных дней.

Физические усилия ограничиваются предельно допустимыми значениями. Оптимальная тяжесть труда не превышает определённого предела, а возникающая в процессе работы усталость своевременно устраняется рациональной организацией отдыха. Снижение нервно-эмоционального напряжения достигается чередованием различной сложности и интенсивности нагрузки, равномерным поступлением оптимальных объёмов информации. Для создания работникам благоприятных социально-бытовых условий непосредственно на производстве оборудованы санитарно-бытовые помещения, помещения для оказания первой помощи, комнаты отдыха.

В целом, можно отметить, что охрана труда на муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска осуществляется на рациональном уровне.

К экономическим методам воздействия на персонал относят: выплату заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана.

Таблица 6. - Средняя зарплата работников муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 - 2022 гг., руб.

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, в %	
				2021/2020	2022/2021
Средняя заработная плата работников	22851	24055	27213	105,3	113,1

В соответствии с регламентом о материальном стимулировании сотрудников муниципального унитарного предприятия «Троллейбусное предприятие» города Рубцовска, премии начисляются работникам в зависимости от категории и от суммы, полученной по оценочным показателям. Максимальный размер премии составляет 65%.

Для определения размера премии учитываются следующие показатели:

1. качество выполнения производственных задач;
2. выполнение плана по объёму работ за отчётный период.

При планировании расходов на персонал «Троллейбусное предприятие» города Рубцовска учитываются следующие статьи затрат:

1. оплата труда по основной и дополнительной ставке;
2. отчисления на социальное страхование;
3. расходы на командировки и служебные поездки;
4. расходы на приобретение спецодежды и специального инструмента.

В муниципальном унитарном троллейбусном предприятии муниципального образования города Рубцовска проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения работников организации по паритетной схеме и добровольному НПО, позволяющая работнику участвовать в формировании будущей пенсии, а также по размещению накопительной части в негосударственном пенсионном фонде электроэнергетики и возможности участия работника в формировании накопительной части трудовой пенсии путем перечисления дополнительных страховых взносов.

Все экономические инструменты - технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, оплата труда, ценообразование, налогообложение, установление материальных санкций и поощрений - объединены в технико-экономическом планировании.

С помощью планирования определяется программа деятельности на месяц, квартал или год. После утверждения планы передаются руководителям

подразделений для управления их выполнением.

Каждое подразделение получает текущие и перспективные планы по определённым показателям. Например, мастер участка ежедневно получает производственное задание от вышестоящего руководства и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным стимулом является возможность получить материальное поощрение или вместо него - полноценный отгул.

Планирование необходимо осуществлять как в интересах предприятия, так и в интересах ее непосредственного персонала.

К социально-психологическим методам управления муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска относят: профессиональные праздники, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

Ежегодно в день профессионального праздника «День работника автомобильного и городского пассажирского транспорта» чествуются лучшие работники и ветераны производства. Проводятся торжественные собрания и вечера, посвященные 8 марта, 23 февраля, 9 мая, а так же Дню города и Дню рождения предприятия.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; вывешивание фотографий передовиков на доску почета и другие меры поощрения.

Моральное стимулирование труда охватывает множество аспектов, включая политические, социальные, психологические и другие факторы.

Повышение уровня ответственности каждого сотрудника за выполнение своих трудовых обязанностей - один из ключевых аспектов морального

стимулирования.

Общественное мнение играет важную роль в формировании поведения сотрудников. В сочетании с мерами наказания, такими как лишение отпуска в осенне-зимний период или взыскание за нарушение трудовой дисциплины, общественное мнение может способствовать воспитанию добросовестного отношения к работе.

Таким образом, моральное стимулирование труда представляет собой комплекс методов, направленных на воспитание сотрудников и формирование позитивного отношения к работе. Эти методы включают в себя как нематериальные поощрения, так и наказания.

Работодатель предоставляет транспорт для иных хозяйственных нужд по заявке работника с частичной оплатой затрат согласно расчета ($\frac{1}{2}$ транспортных затрат), при условии оплаты ГСМ работником.

Предоставлять транспорт предприятия по письменному заявлению работника в случае смерти близких родственников (родителей, супруга, детей) бесплатно.

Кроме этого работодатель:

- обязуется оперативно решать вопросы с отделением фонда социального страхования о выделении путевок, согласно нормативам, утвержденным данным фондом;

- поощряет работников предприятия при достижении пенсионного возраста, в связи с их юбилейной датой;

- оказывает единовременную материальную помощь работникам в связи со смертью близких родственников (родителей, детей, супругов) и работников списочного состава, в размере, зависящем от стажа работы на предприятии:

- до 5 лет - 5000 руб.

- больше 5 лет - 7000 рублей.

- организует бесплатную доставку водителей и кондукторов на работу в утренние часы к началу выпуска подвижного состава на линию, а также по

завершении работы в ночное время. Обязуется производить компенсацию расходов по найму жилого помещения работникам, направленным в служебную командировку (по его

распоряжению) по фактическим расходам, не превышающим нормы, установленные Постановлением Правительства РФ. Работодатель также обязуется оплачивать суточные из расчета 700 рублей в сутки, а при командировках города Москва и Санкт- Петербург из расчета 1 200 рублей в сутки;

- оплачивает водителям троллейбуса, водителям службы энергохозяйства и гаража затраты на прохождение обязательного периодического медицинского осмотра. Выплаты связанные с затратами на прохождение обязательных периодических медицинских осмотров производятся за счет собственных средств предприятия и включаются в расходы предприятия.

За работниками, вышедшими на пенсию сохраняется право льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе, согласно Положения о сохранении льготного (бесплатного) проезда в троллейбусе за работниками, вышедшими на пенсию.

При прекращении трудового договора в связи с достижением пенсионного возраста по старости и выходом на пенсию работнику выплачивается единовременное пособие:

- от 10 лет до 15 лет – в размере 1 среднего заработка;
- от 15 до 25 лет - в размере 1,5 среднего заработка;
- свыше 25 лет - в размере 2 средних заработков.

Затраты на предоставление работникам социальных гарантий по выплатам социального характера включаются в общую сумму убытков.

Для работников работающих по графику 40 - часовой рабочей неделе, рабочий день предшествующий ежегодному тарифному отпуску сокращается на 1 час.

Одним из способов социально - психологического воздействия на персонал является обучение.

В 2020 - 2022 году окончили высшие учебные заведения - 3 работника Предприятия, получили среднее специальное образование - 1 работник.

В настоящее время 3 работника проходят обучение, из них 1 работник в средне – специальном учебном заведении, 2 человека в высших учебных заведениях.

Таким образом, на основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения работников организации по паритетной схеме и добровольному НПО.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; вывешивание фотографий передовиков на доску почета и другие меры поощрения.

Кроме этого работодатель применяет еще ряд методов морального стимулирования труда, которое включает комплекс различных методов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллектив и личность с ограниченным числом материальных поощрений или наказаний.

Можно сделать вывод, что четкая организация процесса управления производственно-экономической деятельностью обеспечивается с помощью методов управления, которые представляют собой способы воздействия на работников для достижения целей предприятия.

3. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УНИТАРНОМ ТРОЛЛЕЙБУСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА РУБЦОВСК.

Чтобы эффективно решить проблемы городского троллейбусного транспорта, необходимо чётко определить цели, разработать план действий и привлечь как можно больше сторонников, включая лиц, принимающих решения.

В конечном итоге то, что хорошо для муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска - хорошо и для пассажира, и для города. Речь идёт не столько о «ведомственном интересе», сколько о качестве жизни в нашем городе.

Отсутствие положительной динамики в уровне доходности пассажирских перевозок приводит к тому, что муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска нуждается в постоянных дотациях на компенсацию прямых эксплуатационных расходов, не имеют достаточных собственных источников финансирования инвестиционных мероприятий для приобретения подвижного состава и развития производственно-технической базы.

Так же причиной низкой финансовой эффективности деятельности муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска является сохранение в общем объеме пассажирских перевозок городским общественным транспортом высокой доли лиц, пользующихся льготами по оплате проезда.

По поводу решения проблем тарифов и финансирования предлагается следующее решение.

Разделить тариф для населения и тариф для перевозчика. Тариф для населения устанавливается городом с учётом защиты социальных интересов (в том числе, с определением льготных категорий). По этому тарифу пассажиры приобретают у города единые билеты для поездок на всех видах транспорта всех операторов (другие виды билетов запрещаются; перевозчики

могут продавать только единые билеты муниципалитета с возвратом всей выручки муниципалитету).

Тариф для перевозчика должен быть установлен на конкурсе за право обслуживания маршрута данного вида транспорта и, безусловно, быть выше себестоимости перевозок. Перевозчик выступает как коммерческое предприятие, выполняя по заданию муниципалитета рейсы по заданному расписанию и получая оплату за каждый километр пробега или за валидацию билета.

Всю ответственность за уровень социальных стандартов при этом берёт на себя город (единый оператор перевозок), установивший льготы и цены на проезд. Перевозчики при этом отвечают за подготовку и выпуск подвижного состава на линию по заказу оператора. Следующим фактором, негативно влияющим на деятельность муниципального унитарного троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска является нерегулируемые цены на электроэнергию для ГЭТ (городского электрического транспорта). В структуре расходов муниципального унитарного троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовск за 2022 г. расходы на электроэнергию составили 12,2%

Транспортные компании, занимающиеся пассажирскими перевозками, получают топливо по льготным регулируемым ценам, как и население. Однако муниципальное унитарное троллейбусное предприятие в городе Рубцовске, переходя на «свободные цены», получает электроэнергию по нерегулируемым тарифам, а не по тарифам для населения.

Кроме того, любые отклонения от планового потребления оплачиваются по нерегулируемым ценам. Поскольку потребление электроэнергии на предприятии нестабильно и может меняться на 30–40% в зависимости от сезона, ремонтных работ на дорогах и аварий, это приводит к неоправданному увеличению расходов на электроэнергию. При этом неравномерность потребления является объективной особенностью работы любого городского электрического транспорта.

Решение проблемы нерегулируемых цен на электроэнергию для ГЭТ возможно только на федеральном уровне. Для этого требуется:

1. Перевести предприятия городского электрического транспорта из категории промышленных предприятий в категорию потребителей, которые приравнены к населению и которым электрическая энергия (мощность) поставляется по регулируемым ценам (тарифам) (в отношении объемов потребления электрической энергии, используемых на коммунально-бытовые нужды).

2. Установить цены на электроэнергию для ГЭТ на уровне на уровне одноставочного тарифа на электрическую энергию для населения, проживающих в городских населенных пунктах в домах, оборудованных стационарными электроплитами и электроотопительными установками.

Для этого нужно внести изменения в: Федеральный закон от 21.02.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике»; Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 № 442 «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» (вместе с «Основными положениями функционирования розничных рынков электрической энергии», «Правилами полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии»).

Сегодня одной из острейших проблем в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска является изношенный и неэффективный подвижной состав, который не в полной мере соответствует требованиям нормативных документов по перевозке пассажиров, имеет высокие эксплуатационные расход, не позволяющие предприятию осуществлять предприятию рентабельную деятельность и проводить политику эффективного обновления основных фондов.

На 01.12.2022 на предприятии эксплуатируется и состоит на балансе 49 троллейбусов, из них 42 троллейбуса марки ЗиУ 682 троллейбусного завода г.

Энгельс, 2 троллейбуса АКСМ-20101 собраны из машинокомплектов троллейбусов на заводе БТРМ в г. Барнаул, 1 троллейбус МТРЗ 6223 Московского троллейбусного завода, 1 троллейбус СТ 6217 разработан заводом в г. Новосибирск, 2 низкопольных троллейбуса 5298 «Авангард» изготовлены в АО «Транс-Альфа» в г. Вологда, 1 низкопольный троллейбус 321 изготовлен в Республике Беларусь.

Таблица 7. - О состоянии троллейбусного парка муниципального унитарного предприятия муниципального образования города Рубцовск за 2020

- 2022 гг.

Период	2020 год	2021 год	2022 год
На балансе предприятия (ед.)	51	50	50
Подлежит списанию (ед.)	42	42	40
% износа п/с	82,4	84	80

В соответствии с таблицей 7 можно сделать вывод, что:

- на 01.01.2021 г. подлежит списанию 82,4% подвижного состава. Так, из имеющихся 51 единицы троллейбусов подлежат списанию 42 единицы 1981-2009 года выпуска с пробегом от 631 до 2053 тыс. км. Средний их возраст составляет– 26,87 года.

Списание подвижного состава производится при условии превышения пробега троллейбуса свыше 600 тыс. км или срока его эксплуатации не менее 10 лет с момента его ввода в эксплуатацию;

- на 01.01.2022 г. из имеющих 50 единиц троллейбусов подлежат списанию 42 единицы 1981-2009 года выпуска с пробегом от 631 до 2053 тыс. км. Средний возраст их – 28,42 года. На конец отчетного периода износ троллейбусов на предприятии составил 84%.

- на 01.01.2022 г. из имеющих 50 единиц троллейбусов подлежат списанию 40 единиц 1981-2011 года выпуска. Средний возраст троллейбусов – 29,34 года. На конец отчетного периода износ троллейбусов на предприятии составил 80%.

Благодаря усилиям специалистов муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска по поддержанию в технически исправном состоянии подвижного состава, несмотря на значительную степень износа подвижного состава, коэффициент использования парка обеспечивается на уровне 0,94.

Контроль за использованием материальных ресурсов, обеспечением их сохранности, использованием резервов, привел к достижению высоких результатов по выполнению плановых показателей по транспортной работе, а соответственно по регулярности движения.

За последние 3 года муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска, за счет собственных средств, приобрело 3 новых троллейбуса: 2 низкопольных троллейбуса 5298

В 2022 году Министерство транспорта Алтайского края, по госпрограмме «Развитие транспортной системы Алтайского края», в рамках реализации мероприятия по развитию городского электрического транспорта, заключило государственные контракты с ООО «Белрус» на поставку 5 троллейбусов, а также с ООО «Торговый дом БКМ» на поставку 2 троллейбусов. В соответствии с заключенными государственными контрактами Поставщики самостоятельно доставили 7 низкопольных троллейбуса 321 изготовленных в Республике Беларусь по юридическому адресу муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска.

Низкопольные троллейбусы вмещают 101 пассажира, 26 мест – сидячие. Новый транспорт оборудован всем необходимым для перевозки маломобильных групп населения, а также системой кондиционирования и зарядками для мобильных устройств.

Износ подвижного состава неизбежно приведёт к прекращению работы предприятия. Если в ближайшее время не провести модернизацию троллейбусного парка, то к 2025 году на предприятии останется только 11

троллейбусов, срок эксплуатации которых будет подходить к концу.

Учитывая текущую ситуацию и ограниченные финансовые возможности, предприятию потребуется государственная поддержка. Она может быть оказана в виде целевых программ, направленных на развитие экологически чистого общественного транспорта. Эти программы должны быть обеспечены достаточным финансированием и учитывать специфику городского электрического транспорта.

Среди причин, которые приводят к нестабильной экономической ситуации в муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска необходимо отметить, неграмотно сформированная маршрутная сеть коммерческих перевозок, когда маршруты троллейбусов дублирует частный перевозчик, забирая себе существенный процент «платных пассажиров», а так же отсутствие контроля местных властей за работой коммерческого транспорта.

Существенное дублирование маршрутов как в пределах одного вида транспорта, так и между ними, приводит к неэффективному использованию дорожной сети и концентрации большого количества транспортных средств на определённых направлениях.

Когда несколько маршрутов следуют по одним и тем же участкам улично-дорожной сети, это приводит к «гонкам» на линии и снижению безопасности перевозок. Необходимо оценить уровень загруженности транспортной инфраструктуры, чтобы привести пропускную способность остановочных пунктов и площадок для межрейсового отстоя общественного транспорта в соответствие с количеством обслуживающего их подвижного состава.

Перегрузка остановочных пунктов приводит к скоплению транспорта и посадке/высадке пассажиров вне остановочных площадок. Отсутствие на многих конечных пунктах разворотных площадок создаёт аварийные ситуации из-за разворота транспортных средств на проезжей части. В связи с этим, чтобы сделать услуги по перевозке пассажиров более прибыльными,

предлагается разделить существующую сеть маршрутов на две части: субсидируемую и коммерческую.

Субсидируемая сеть маршрутов будет обеспечивать выполнение обязательств органов местного самоуправления по организации транспортного обслуживания населения всеми видами общественного транспорта в городе Рубцовске.

Указанная сеть включает в себя троллейбусные маршруты, характеризующиеся:

- социальной значимостью для жителей города; обеспечением транспортной связи отдаленных микрорайонов с центром города (не более чем с одной пересадкой);
- наличием льготных проездных документов;
- низкой стоимостью услуги.

Транспортная система, которая поддерживается за счёт субсидий, обеспечивает жителей города минимальным уровнем качества услуг. Она финансируется из городского бюджета.

В случае отсутствия коммерческих маршрутов в рамках субсидируемой сети, сохраняются транспортные связи между районами города. Также гарантируется нормативный уровень комфорта для всех пассажиров.

Размер субсидий на убыточных маршрутах сети должен определяться как разница между текущим тарифом и расчётным тарифом для каждого маршрута. Важно установить чёткую взаимосвязь между уровнем тарифа для населения и необходимым объёмом бюджетного финансирования.

В городе Рубцовске коммерческая маршрутная сеть обеспечивает более комфортные условия передвижения для жителей. Поскольку обязательства местного самоуправления перед горожанами выполняются субсидируемой сетью, коммерческая сеть не получает финансирование из бюджета.

Регулирование работы коммерческой сети включает в себя создание и закрытие маршрутов, а также контроль безопасности перевозок.

Коммерческая сеть включает только автобусные маршруты, которые предоставляют пассажирам более комфортные условия за счёт меньшей загруженности транспорта и более быстрого времени в пути. Коммерческая сеть может включать как маршруты, дублирующие субсидируемую сеть, так и самостоятельные маршруты.

Стоимость проезда на коммерческих маршрутах должна быть как минимум вдвое выше, чем на субсидируемых. Это привлечёт пассажиров, которые хотят путешествовать с комфортом или на более дальние расстояния без пересадок.

Поскольку субсидируемые маршруты требуют дополнительных расходов, их сеть должна быть одобрена администрацией города Рубцовска. Коммерческая сеть маршрутов может быть представлена в виде списка, который ведёт организатор транспортного обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы можно сделать вывод, что в широком понимании муниципальное предприятие - это предприятие, находящиеся в муниципальной собственности. В соответствии с ГК РФ муниципальные предприятия создаются исключительно в форме унитарных.

В более узком понимании муниципальное унитарное предприятие - это коммерческое предприятие, имущество которого находится в муниципальной собственности, т.е. в собственности муниципального образования, осуществляющего местное самоуправление на определенной территории.

Муниципальные унитарные предприятия - это организации, которые имеют особый экономический и правовой статус. Они сочетают в себе три ключевых характеристики:

1. Унитарность - предприятие принадлежит муниципалитету и не может быть разделено на части;
2. Коммерческий характер деятельности - предприятие занимается производством товаров или услуг для получения прибыли;
3. Решение вопросов местного значения - предприятие работает в интересах местного сообщества и использует муниципальную собственность.

Муниципальные предприятия в России и за рубежом различаются не только по сферам деятельности, но и по другим параметрам. Поэтому их необходимо классифицировать.

Чтобы понять, насколько эффективно работают муниципальные предприятия, нужно сначала разобраться в более общих понятиях - «эффективность муниципальной собственности» и «эффективность муниципального имущества». Эти понятия вызывают споры и не имеют однозначного определения, поэтому их обсуждение может быть полезным.

Анализ результативности применения муниципальной собственности в практической деятельности и в теории проводится с двух точек зрения:

1. Коммерческая эффективность, которая выражается через доход

(прибыль), получаемый городским сообществом от использования собственности;

2. Социальная эффективность, которая проявляется через косвенную пользу для местного сообщества.

На мой взгляд, эффективность работы муниципальных предприятий следует рассматривать с разных, иногда противоположных позиций. С одной стороны, это интересы городского сообщества (населения муниципального образования), а с другой - интересы самого муниципального предприятия. При этом на каждом уровне содержание понятия «эффективность» будет иметь своё значение.

В качестве ключевых индикаторов для оценки экономической результативности муниципальных организаций на уровне города можно выделить следующие:

1. доля предприятий, находящихся в муниципальной собственности, в общем количестве городских предприятий;
2. динамика изменения этого показателя в разрезе городских экономических секторов;
3. доля муниципальных предприятий в общем объёме производства товаров и услуг в различных городских отраслях и сферах (таких как уборка и благоустройство, жилищно-коммунальное хозяйство, городской транспорт и т. д.);
4. доходы городского бюджета, полученные от деятельности муниципальных предприятий;
5. соотношение этих доходов с расходами на поддержание предприятий и другие аспекты.

В работе проведен анализ финансово-экономической деятельности муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за 2020 – 2022 гг.

Количество перевезенных пассажиров в 2021 году, в сравнении с 2020 годом, снизилось на 12%, что составляет в количественном выражении

541,66 тыс. чел. В 2022 г. ситуация изменилась, количество перевезенных пассажиров увеличилось на 403,88 тыс. чел., что составило 103,6% от количества перевезенных пассажиров в 2021 г. Данные показатели непосредственно влияют на конечный результат финансовой деятельности предприятия.

Снижение за 2022 г. по отношению к 2020 г. произошло практически по всем категориям перевезенных пассажиров. Ежегодное снижение перевезенных пассажиров наблюдается: по количеству пассажиров перевезенных по проездным документам для граждан на 26,8 %, по единым проездным билетам на 13,9 % и бесплатных льготных пассажиров за анализируемый период снизилась на 42,7 %.

Несмотря на увеличение доходов, полученных от перевозки пассажиров за анализируемый период, расходы на перевозку пассажиров в 2022 г. растут более высокими темпами.

Из проведенного анализа следует, что предприятие, с учетом дотаций, получило прибыль от своей деятельности в 2020 г. и 2022 г. В 2021 г. Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска от своей деятельности понесло убыток.

Далее в работе проведен анализ практических аспектов управления муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что кадровый состав муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования города Рубцовска за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 75 %.

Самая высокая процентная доля работников персонала приходится на возраст свыше 50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

Важно отметить, что в 2022 году средняя заработная плата сотрудников муниципального унитарного троллейбусного предприятия в городе Рубцовске превышала средний уровень заработной платы в городе на 7,1%. В денежном выражении средняя заработная плата работников предприятия в 2022 году составила 27 213 рублей, тогда как средний уровень заработной платы в Рубцовске составил 25 400 рублей.

В муниципальном унитарном троллейбусном предприятии города Рубцовска проводится работа по организации негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников по паритетной схеме и добровольному НПО. Это позволяет работникам участвовать в формировании своей будущей пенсии. Также существует возможность разместить накопительную часть пенсии в негосударственном пенсионном фонде электроэнергетики и участвовать в формировании накопительной части пенсии.

В целях увеличения размера накопительной части трудовой пенсии сотрудники муниципального унитарного троллейбусного предприятия города Рубцовска могут получать дополнительные страховые взносы.

За выдающиеся результаты в работе, повышение эффективности труда, улучшение качества выполняемых задач, добросовестное и безупречное выполнение обязанностей, внедрение инноваций в рабочий процесс и другие достижения, сотрудники предприятия могут быть поощрены:

1. выражена благодарность;
2. выдана премия;
3. вручён ценный подарок;
4. вручена почётная грамота;
5. размещены фотографии лучших работников на доске почёта и другие способы поощрения.

Помимо этого, работодатель использует ряд методов нематериальной мотивации, которые включают в себя разнообразные способы влияния на коллектив и отдельных сотрудников через воспитание, психологию и социум. При этом материальные поощрения и наказания применяются в ограниченном

количестве.

Для эффективного управления производственно-экономической деятельностью предприятия используются методы управления, которые представляют собой инструменты воздействия на сотрудников для достижения целей компании.

Городской пассажирский транспорт (ГПТ) является важной частью городского хозяйства и играет значительную роль в обеспечении качества жизни горожан. От того, насколько эффективно функционирует пассажирский транспортный комплекс, во многом зависит социальная, экономическая и политическая стабильность города.

В рамках дипломной работы было проведено исследование, направленное на определение ключевых факторов, которые влияют на успешность финансовой деятельности компании. В частности, речь идёт о муниципальном унитарном троллейбусном предприятии города Рубцовска.

В ходе исследования были выявлены следующие аспекты, требующие внимания:

Сохранение высокой доли пассажиров, пользующихся льготами при оплате проезда, в общем объёме городских пассажирских перевозок общественным транспортом.

Нужно разделить стоимость проезда для жителей и для транспортных компаний.

Для жителей тариф устанавливает город, учитывая социальную защиту, в том числе льготные категории. По этому тарифу пассажиры могут купить у города единый билет на все виды транспорта у всех операторов. Другие билеты запрещены, а перевозчики могут продавать только единые билеты муниципалитета, возвращая всю выручку городу.

Нерегулируемые цены на электроэнергию для городского электрического транспорта.

Необходимо:

1. Перевести предприятия городского электрического транспорта из

категории промышленных предприятий в категорию потребителей, которые получают электроэнергию по регулируемым ценам (тарифам), как и население, для использования в бытовых целях.

Установить тарифы на электроэнергию для городского электрического транспорта (ГЭТ) на уровне одноставочного тарифа на электроэнергию для населения, проживающего в городских населённых пунктах в домах, оборудованных стационарными электроплитами и электроотопительными установками.

Проблема устаревшего и неэффективного подвижного состава.

Для планомерного обновления подвижного состава необходимо предусмотреть ежегодное приобретение как минимум пяти троллейбусов.

Учитывая сложившуюся ситуацию и ограниченные финансовые ресурсы, предприятию необходима государственная поддержка в виде целевых программ, направленных на развитие экологически чистого общественного транспорта. Эти программы должны быть обеспечены достаточным финансированием и учитывать особенности городского электрического транспорта.

3. Некорректно сформированная маршрутная сеть коммерческих перевозок, когда маршруты троллейбусов дублируются частным перевозчиком.

В рамках данной инициативы предлагается разделить существующую систему маршрутов на две категории: субсидируемую и коммерческую.

Субсидируемая сеть маршрутов выполняет ключевую функцию, возложенную на органы местного самоуправления, - обеспечивает транспортное обслуживание населения всеми видами общественного транспорта в городе Рубцовске.

Коммерческая сеть маршрутов предоставляет жителям города более высокий уровень комфорта при передвижении по территории Рубцовска. Поскольку субсидируемая сеть маршрутов уже выполняет свои обязательства перед населением города, коммерческая сеть не получает финансовую

поддержку из бюджета.

Регулирование деятельности коммерческой сети маршрутов включает в себя создание и закрытие коммерческих маршрутов, а также контроль безопасности перевозок.

Правила создания транспортных сетей должны быть едиными как для субсидируемых, так и для коммерческих маршрутов.

В рамках каждой сети дублирование маршрутов не должно превышать 40%. Это позволит распределить пассажиропоток между маршрутами, повысить безопасность перевозок и избежать конкуренции за пассажиров.

В транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2008 года №1734-р, особое внимание уделяется развитию общественного транспорта. В первую очередь, речь идёт о развитии электрического транспорта.

Современный общественный транспорт на электрической тяге - это наиболее экологичный вид транспорта. Он привлекает пассажиров своей бесшумностью, отсутствием вибраций, плавностью хода и высокой пропускной способностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2021) – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/;
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_68751/;
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/;
5. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/;
6. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/;
7. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. –

[https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/)

8. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

9. Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 N 220-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182659/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182659/)

10. Об электроэнергетике: Федеральный закон от 26.03.2003 N 35-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/;](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/)

11. Постановление Правительства РФ от 16.07.2007 № 447 «О совершенствовании учета федерального имущества» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;

12. Постановление Правительства РФ от 05.06.2008 № 432 «О Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;

13. Постановление Правительства РФ от 1 октября 2021 г. № 1586 «Об утверждении Правил перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом» – Режим доступа: информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ» – Загл. с экрана;

14. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 № 442 «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» –

Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;

15. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. N 1734-р) – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;

16. ГОСТ Р 50597-2017 «Требования к эксплуатационному состоянию, допустимому по условиям обеспечения безопасности дорожного движения. Методы контроля» – Режим доступа: информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ» – Загл. с экрана;

17. Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2020 № 694 «Об утверждении Устава муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска в новой редакции» – Режим доступа: официальный сайт Администрации города Рубцовска – Загл. с экрана;

18. Ващенко А., Альбах Е. Контроль за деятельностью муниципальных предприятий // Муниципальная экономика. 2021. № 2. С. 58 - 62 – Режим доступа: <http://emsu.ru> – Загл. с экрана;

19. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов/ Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 371 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

20. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов/ В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 307 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

21. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А.Г. Барабашев, А.В. Климова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 194 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

22. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов/ Ю. В. Гимазова; под общей редакцией Н. А. Омельченко – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 453 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

23. Государственное и муниципальное управление : учебник / под ред. Н. И. Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 288 с. – Режим доступа: <https://knigogid.ru> – Загл. с экрана;

24. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов/ С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 608 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

25. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов/ Н. Т. Аврамчикова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 174 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

26. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов/ В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 441 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

27. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы: учебник для вузов/ Л. В. Сморгунов [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 395 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

28. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов/ А. П. Альгин [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 484 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

29. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов/ Г. А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 412 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

30. Кириллов Ю.В. Управление и руководство муниципальными предприятиями: состояние и перспективы // Городское управление. 2020. №4.- С. 65-70 – Режим доступа: <http://emsu.ru> – Загл. с экрана;

31. Менеджмент: учебник и практикум для вузов/ Э. М. Коротков. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 566 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

32. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 197 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

33. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов/ Г. Л. Купряшин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 500 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

34. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов/ Г. Л. Купряшин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 574 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

35. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов/ Г. А. Меньшикова [и др.]; под редакцией Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 340 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

36. Основы теории управления: учебное пособие для вузов/ Т. В. Шарапова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022; Тюмень: Тюменский государственный университет. - 210 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

37. Опыт проектного управления в муниципальном образовании / З. Л. Дзакоев, Н. Р. Хачатурян // Матрица научного познания. – 2021. – № 3. – С. 15-21 – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru> – Загл. с экрана;

38. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов/ Н. Ф. Попова; под общей

редакцией Г. Ф. Ручкиной. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 239 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

39. Правовая теория современного российского города: монография / В.В. Таболин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 358 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

40. Региональные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов/ Л. Л. Игониной [и др.]; под редакцией Л. Л. Игониной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 555 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

41. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для вузов/ Р. Т. Мухаев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 299 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

42. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 2: учебник для вузов/ Р. Т. Мухаев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 594 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

43. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием / М. А. Дзина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(114). – С. 512-517 – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru> – Загл. с экрана;

44. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов/ С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 695 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

45. Теория управления: учебное пособие для вузов/ А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 336 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана; Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т.П. Данько. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 521 с. – Режим доступа:

<https://urait.ru> – Загл. с экрана;

46. Управление муниципальным хозяйством: учеб. пособие для студ. Направления подготовки «Государственное и муниципальное управление»/Чазова И.Ю./ Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017. 82 с. – Режим доступа: <https://f-ieu.udsu.ru> – Загл. с экрана;

47. Управление персоналом / Д.А. Аширов. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2021 г. – 136с. – Режим доступа: <https://www.studmed.ru> – Загл. с экрана;

48. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 456 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

49. Финансово-правовые основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов/ И. В. Мишуткин, А. И. Землин, О. М. Землина, Н. П. Ольховская. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 194 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

50. Экономика и организация предприятия: учебник и практикум для вузов / О. И. Милкова. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 473 с.;

51. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов/ Н. А. Восколович, Е. Н. Жильцов, С. Д. Еникеева; под общей редакцией Н. А. Восколович. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 324 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края

