

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы – «Управление муниципальным предприятием (на примере муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края)».

Работа содержит: 76 страниц текста, 11 рисунков, 13 таблиц, 48 источников.

Объектом выпускной квалификационной работы является Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Предметом выпускной квалификационной работы является управление муниципальным предприятием.

Целью выпускной квалификационной работы является изучения теоретических аспектов управления муниципальным предприятием, провести анализ и предложить рекомендации по совершенствованию управления муниципального предприятия.

Указанная цель предопределяет выбор и необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть особенности экономико-правового статуса муниципальных предприятий, как объекта управления;
- охарактеризовать понятие и сущность муниципального управления;
- изучить особенности муниципального управления в сфере организации транспортного обслуживания;
- дать характеристику муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края;

- провести анализ управления муниципальным унитарным троллейбусным предприятием муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

- выявить проблемы управления муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края;

- предложить пути совершенствования управления муниципальным предприятием.

Работа включает в себя 73 страницы и состоит из введения, названия трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении определена актуальность темы квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления муниципальным имуществом. Общая характеристика муниципального имущества, а также цели, методы и нормативно-правовая база управления муниципальным имуществом.

Во второй главе рассмотрены практические аспекты управления МУТП города Рубцовска также анализ управления муниципального предприятия.

В третьей рассмотрены основные направления совершенствования управления муниципальным унитарным троллейбусным предприятием муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

В заключении включены основные выводы по выпускной квалификационной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	5
1.1 Понятие и особенности экономико-правового статуса муниципальных предприятий.....	5
1.2 Особенности муниципального управления в сфере организации транспортного обслуживания	13
1.3 Особенности управления муниципальными предприятиями	18
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД РУБЦОВСК АЛТАЙСКОГО КРАЯ)	25
2.1 Краткая характеристика МУТП города Рубцовска	25
2.2 Анализ состава и динамики персонала МУТП города Рубцовска.....	29
2.3 Анализ управления муниципальным унитарным троллейбусным предприятием муниципального образования город Рубцовск Алтайского края	33
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время основными тенденциями в муниципальной экономике являются интенсивное развитие муниципальных предприятий, трансформация их функций и диверсификация предоставляемых услуг.

Формирование и деятельность муниципальных предприятий является одним из необходимых условий для реализации основной функции местного самоуправления – заботы о каждом члене местного сообщества при наиболее эффективном использовании местных ресурсов. Муниципальные предприятия обеспечивают производство и реализацию значительной части муниципальных услуг в жилищно-коммунальной и торговой сферах, бытовом обслуживании, здравоохранении, культуры.

Основным сдерживающим фактором развития таких предприятий выступает недостаточная материальная обеспеченность населения как основного потребителя и выразителя экономических отношений. Здесь и необходимо непосредственное участие органов местного самоуправления, которые, имея информацию об уровне жизни населения и его бытовых запросах, могут способствовать развитию необходимых, социально-значимых видов услуг.

Тем не менее, на практике органам власти недостает опыта в управлении предприятиями, и они не способны эффективно контролировать унитарные предприятия.

Основная проблема российских муниципальных предприятий состоит в том, что большинство из них неэффективны, оказываемые ими муниципальные услуги исполняются некачественно, что вызывает жалобы населения, многие предприятия доведены до банкротства. Значительная доля вины за это лежит на органах местного самоуправления, которые (в интересах населения) устанавливают экономически необоснованные цены и тарифы на продукцию и услуги МУП, не обеспечивающие их рентабельной работы. В то же время они не в полной мере компенсируют (или совсем не

компенсируют) выпадающие при этом доходы предприятий, ссылаясь на дефицит бюджетных средств. Через некоторое время предприятие неизбежно становится банкротом. Сами предприятия также объективно не заинтересованы в повышении эффективности своей работы, ибо это приводит не к улучшению их финансового состояния, а к уменьшению или прекращению бюджетных дотаций.

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

Целью исследования является изучения теоретических аспектов управления муниципальным предприятием, провести анализ и предложить рекомендации по совершенствованию управления муниципального предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие и особенности экономико-правового статуса муниципальных предприятий

Согласно Федеральному закону № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» муниципальные образования могут создавать муниципальные предприятия и учреждения, а также участвовать в создании хозяйственных обществ, в том числе межмуниципальных, необходимых для осуществления полномочий по решению вопросов местного значения¹.

Согласно ст. 114 Гражданского кодекса Российской Федерации муниципальные предприятия создаются только в форме унитарных предприятий².

Муниципальные унитарные предприятия – это предприятия, обладающие особым экономико-правовым статусом, которые сочетают в себе три обязательных атрибута: унитарность, коммерческий характер осуществляемой деятельности самого предприятия и функционирование с целью решения местных вопросов на основе муниципальных (общественных) свойства³.

Эти особенности формируют специфику правовой формы муниципальных предприятий. Так как с одной стороны такие предприятия определяются как коммерческие организации, целью которых является получение прибыли, а с другой стороны они являются унитарными

1 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=ldsdlqn6w614150053

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) – Текст: электронный // Консультант Плюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/?ysclid=ldse3c9av5592030941

3 Анимца, Е.Г., Формирование и развитие муниципальных предприятий: Изд-во Урал. Гос. Экон. Ун-та, 2018. С. 29

предприятиями, деятельность которых ограничена собственником имущества, которое закреплено за предприятием. При этом необходимо отметить, что данная собственность создана на основе муниципальной собственности, основной целью которой является решение местных проблем⁴.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что экономический и правовой статус муниципальных предприятий связан с публичным (общественным) характером вида имущества, которое принадлежит ему⁵.

В зависимости от характера деятельности муниципальные предприятия можно разделить на предприятия, которые производят материальные блага, и предприятия в работают сфере услуг. При этом необходимо отметить, что на муниципальном уровне большинство общественных предприятий находятся собственности муниципалитета (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1 – Основные сферы функционирования муниципальных унитарных предприятий России

Сфера функционирования МУП	Основные виды функций МУП	Примеры МУП
1. Жилищно-коммунальное хозяйство и благоустройство	Обслуживание и ремонт жилого и нежилого фонда	Предприятия, осуществляющие уборку мест общественного пользования в жилых домах, текущий и капитальный ремонт жилого и нежилого фонда
	Содержание и благоустройство территории города	Предприятия, осуществляющие строительство дорог, уборку территории города, озеленение, наружное освещение, вывоз и переработку бытовых отходов
	Оказание коммунальных услуг	Предприятия водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения, электроснабжения, газоснабжения
2. Транспорт	Осуществление пассажирских перевозок	Автотранспортные, трамвайные, троллейбусные, водно-транспортные предприятия
	Осуществление грузовых и прочих перевозок	Автотранспортные предприятия, обслуживающие предприятия и учреждения
	Оказание вспомогательных услуг другим МУП	Предприятия, оказывающие услуги по ремонту и обслуживанию основных фондов, задействованных в оказании транспортных услуг населению

⁴ Якобсон Л.И. Экономика общественного сектора: Основы теории государственных финансов: Учебник для вузов. М., 2016. С. 201

⁵ Строшкова М.А. Функционирование и развитие муниципальных предприятий: Автореф. канд. эконом. наук. Екатеринбург: 2018. С. 14

Продолжение таблицы 1.1

3. Торговля и общественное питание	Торговля промышленными и продовольственными товарами	Магазины, рынки, кафе
	Производство и торговля продовольственными товарами	Кафе, столовые, рестораны
4. Бытовое обслуживание	Оказание бытовых услуг	Парикмахерские, прачечные, ремонтные мастерские, бани
5. Здравоохранение	Оказание наиболее rentабельных услуг в сфере здравоохранения	Стоматологические клиники, больницы
6. Культура и спорт	Оказание наиболее rentабельных услуг в сфере культуры и спорта	Кинотеатры, дворцы спорта, бассейны
7. Производство	Производственная деятельность	Молзаводы, хлебозаводы
8. Прочие	Оказание услуг, не входящих в перечисленные сферы	Предприятия, осуществляющие учетно-разрешительную деятельность, работающие в сфере средств массовой информации, службы заказчика и другие предприятия

Недопустимо создание муниципальных хозяйствующих субъектов для оказания услуг, не являющихся муниципальными в силу прямого указания закона или устава муниципального образования. Причем принятие муниципалитетом к решению дополнительных вопросов местного значения допускается не иначе как с соблюдением установленных законом требований.

Таким образом, муниципальные предприятия должны производить для населения муниципального образования социально значимые товары, предоставлять населению муниципального образования соответствующие услуги. При этом необходимо отметить, что муниципальное предприятие может получать прибыль от любой типа деятельности, которая не запрещена, при этом прибыль должна быть перераспределена в интересах населения.

Исходя из вышеизложенного, следует, что МУП это самостоятельные хозяйствующие субъекты, имеющие экономическую и организационную независимость, в соответствии с российским законодательством, но, при этом МУП они являются общественными предприятиями, которые

финансируются полностью или частично из местного бюджета, в связи с этим их независимость ограничена⁶.

Подводя итог вышеизложенному материалу, можно сделать вывод, что для выполнения своих задач органы местного самоуправления имеют полномочия создавать муниципальные предприятия и учреждения в соответствии с законом, определяя их цели, условия деятельности, самостоятельно решая вопросы их реорганизации и ликвидации.

Имущество муниципального унитарного предприятия принадлежит ему на праве хозяйственного ведения, которое возникает с момента передачи имущества, если иное не установлено законом и иными правовыми актами или решением собственника. Особый правовой статус унитарных предприятий, а именно ограниченные случаи их создания и сферы деятельности, обуславливают необходимость закрепления за ними исключительно профильного имущества, т.е. имущества, необходимого для осуществления уставных видов деятельности⁷.

Следует отметить, что к источникам формирования имущества унитарного предприятия Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» помимо имущества, закрепленного за предприятием собственником этого имущества, относит также имущество, приобретенное за счет доходов унитарного предприятия от его деятельности и иных не противоречащих законодательству источников.⁸

Закон о местном самоуправлении в п. 4 ст. 51 указывает, что органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок деятельности муниципальных предприятий и учреждений, утверждают их уставы,

⁶ Радченко Я. Классификация видов управления // Проблемы теории и практики управления. 2018. №4. С.92.

⁷ Угренинова Елена Александровна, Камышанова Анна Евгеньевна Особенности правового статуса государственных и муниципальных унитарных предприятий // Вестник ТИУиЭ. 2018. №2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovogo-statusa-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-unitarnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 03.02.2023).

⁸ О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 30.12.2021) – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/

назначают руководителей и т.д.⁹

Муниципальное образование дает согласие на участие такого предприятия в ассоциациях и различных объединениях коммерческих организаций; определяет порядок составления, утверждения и установления показателей планов финансово-хозяйственной деятельности; формирует уставной фонд; утверждает бухгалтерскую отчетность и иные отчеты предприятия; дает согласие на распоряжение недвижимым имуществом и на совершение иных сделок; утверждает показатели экономической эффективности для деятельности предприятия, а также контролирует их надлежащее выполнение и т.д.

Перечень, приведенный в законе, является открытым, так как п. 17 ч. 1 ст. 20 ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» указывает на то, что муниципальное образование имеет также другие права и несет другие обязанности в отношении муниципального предприятия, определенные российским законодательством.¹⁰

Анализ перечисленных полномочий позволяет сделать вывод о том, что экономическая деятельность муниципальных предприятий напрямую зависит от решений, принимаемых учредителем, т.е. муниципальным образованием.¹¹

Согласно ч. 3 ст. 21 закона «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» руководитель унитарного предприятия отчитывается о деятельности предприятия в порядке и в сроки, которые определяются собственником имущества. Это положение подчеркивает подотчетность и зависимость муниципального предприятия от

9 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=ldsdrln6w614150053

10 О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 30.12.2021) – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/

11 Головки Ксения Геннадьевна Правовые основы экономической деятельности муниципальных унитарных предприятий // Вестник науки и образования. 2019. №2-1 (56). – Текст : электронный – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-ekonomicheskoy-deyatelnosti-munitsipalnyh-unitarnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 03.02.2023).

муниципального образования.¹²

Гражданский кодекс РФ также регулирует экономическую деятельность муниципальных предприятий, поскольку содержит положения, регулирующие осуществление предпринимательской деятельности. Помимо федерального законодательства экономическую деятельность муниципальных предприятий регулируют региональные и муниципальные правовые акты, принимаемые в том муниципальном образовании, на территории которого учреждается предприятие. В частности, федеральное законодательство в ряде положений указывает, какие нормы должны регулироваться на местном уровне. Например, устав муниципального унитарного предприятия должен содержать нормы о реорганизации муниципальных предприятий.¹³

Необходимо обратить внимание на тот факт, что муниципальная собственность, передаваемая муниципальным предприятиям и учреждениям, отделена от муниципальной казны и принадлежит муниципальному предприятию на основе хозяйственного ведения¹⁴.

Органы местного самоуправления наделены правом назначать и освобождать от должности руководителей муниципальных предприятий¹⁵.

При этом необходимо отметить, что органы муниципальной власти от имени муниципального образования несут субсидиарную ответственность по обязательствам предприятия и при этом обеспечивают их выполнение в порядке, установленном законодательством РФ.

Назначение руководителя муниципального предприятия и заключение с ним трудового договора осуществляются различными способами.

12 О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 30.12.2021) – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/

13 Головки Ксения Геннадьевна Правовые основы экономической деятельности муниципальных унитарных предприятий // Вестник науки и образования. 2019. №2-1 (56). – Текст : электронный – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-ekonomicheskoy-deyatelnosti-munitsipalnyh-unitarnyh-predpriyatiy> (дата обращения: 03.01.2023).

14 Муниципальные предприятия в системе муниципальной собственности. Сборник материалов под ред. Э.Э Маркварта. СПб. 2018. С. 41

15 Повышение эффективности управления муниципальной собственностью и муниципальными финансами как необходимое условие улучшения социально-экономического положения муниципального образования: Круглый стол // Муниципальная экономика. 2016. №2. С. 23

Необходимо обратить внимание на тот факт, что часто руководителей осуществляется главой муниципального образования по конкурсу. В этом случае организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей руководителей муниципальных предприятий и учреждений осуществляется конкурсной комиссией¹⁶.

По основаниям, которые предусмотрены российским законодательством и условиями трудового договора происходит расторжение трудового договора с руководителем муниципального предприятия. При этом непосредственное увольнение руководителя производится непосредственно главой муниципального образования.

При этом необходимо отметить, что все руководители муниципальных предприятий обязаны представить на рассмотрение администрации муниципального образования отчеты об деятельности и об использовании имущества, которым данное предприятие распоряжается.

Кроме этого, по запросу представительного органа муниципального образования или главы муниципального образования, помимо рассмотренной выше отчетности, глава муниципального предприятия обязаны предоставлять любую информацию о деятельности того муниципального унитарного предприятия.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что руководитель муниципального предприятия несет личную ответственность за достоверность и своевременность представления выше приведенной отчетности о деятельности предприятия.

При этом необходимо отметить, что наряду с положительными сторонами деятельности муниципального предприятия, существуют и недостатки такой форме деятельности:

- осуществляя предоставление общественно значимых услуги муниципальные предприятия получают деньги из местного бюджета.

¹⁶ Парахина В.Н. Муниципальное управление: учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. М., 2017. С. 214

Следовательно, муниципальному предприятию выгоднее оставаться зависимыми, и они объективно не заинтересованы в экономном расходе ресурсов и повышении своей рентабельности, так как рост дохода ведет к сокращению бюджетных субсидий. В связи с этим необходим постоянный и жесткий административный и финансовый контроль со стороны органов муниципальной власти за финансовой деятельностью предприятия;

- к появлению любого конкурента в сфере своей деятельности муниципальное предприятие всегда относится отрицательно. Так как конкурент может оказывать такую же, которую предоставляет муниципальное унитарное предприятие, но при этом дешевле и лучше.

- необходимо отметить, неэффективную и обременительную для местного бюджета саму форму использования муниципальной собственностью, которая передана на баланс муниципального предприятия. Одним из причин этого является тот факт, что после заключения договора с руководителем предприятия органы местного самоуправления не имеют возможности влиять на его деятельность, если иное не предусмотрено законом и уставом. То есть в своей текущей деятельности директор действует без контроля со стороны местной администрации¹⁷.

Это приводит к тому, что зачастую неэффективное управление приводит к тому, что собственность, принадлежащая муниципальному унитарному предприятию, описывается судебными приставами. А это приводит к потере муниципальной собственности самого муниципального образования.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что муниципальная собственность, передаваемая муниципальным предприятиям и учреждениям, отделена от муниципальной казны и принадлежит муниципальному предприятию на основе хозяйственного ведения. Органы местного самоуправления наделены правом определять цели деятельности муниципального предприятия и учреждений, условия и порядок их

¹⁷ Управление муниципальными предприятиями: Круглый стол // Городское управление. 2017. №4. С.51

деятельности, а также утверждать их уставы. Органы муниципальной власти от имени муниципального образования несут субсидиарную ответственность по обязательствам предприятия и при этом обеспечивают их выполнение в порядке, установленном законодательством РФ. Руководитель муниципального предприятия несет личную ответственность за достоверность и своевременность представления выше приведенной отчетности о деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что неэффективное управление муниципальным предприятием приводит к тому, что собственность, принадлежащая муниципальному унитарному предприятию, описывается судебными приставами, а это в свою очередь приводит к потере муниципальной собственности, самого муниципального образования.

1.2 Особенности муниципального управления в сфере организации транспортного обслуживания

Транспортное предприятия (компания) - это промышленная компания, основной задачей которой является перевозка пассажиров или перевозка грузов.

По общему правилу, транспортные предприятия принято подразделять на пассажирские и транспортные компании, которые занимающиеся грузовыми перевозками, а также к транспортным предприятиям относятся смешанные предприятия, которые занимаются как грузовыми, так и пассажирскими перевозками¹⁸.

Основными целями и задачами при организации муниципального управления по организации транспортных услуг являются:

- содержание в надлежащем состоянии транспортных путей;
- содержание подвижного состава в соответствующее техническим параметрам и нормам состояние;

¹⁸ Чернышев Л.Н. Экономика городского хозяйства. М., 2018. С. 158

- предоставление безопасности и качества осуществляемых транспортными компаниями перевозок;
- своевременная совершенствование систем управления движением перевозок транспортными компаниями, а также диспетчеризация и контроль качества услуг общественного транспорта.

При этом необходимо отметить, что управление, со стороны муниципалитета местными властями, организацией перевозок осуществляется с целью удовлетворить потребности всех сегментов потребителей транспортных услуг с минимальными потерями времени. В связи с этим, основным интегрированным критерием оценки качества транспортных услуг муниципалитета является показатель общего времени, потраченного на поездки (поездки).

Организация движением и учет подвижного состава на маршрутах общественного транспорта осуществляется муниципальными и частными предприятиями¹⁹.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что органы местного самоуправления могут быть уполномочены финансировать перевозчиков муниципального транспорта для компенсации им перевозки привилегированных категорий пассажиров.

Для целей финансирования пассажирских перевозок, оказываемых транспортными организациями, применяются следующие способы:

- оплата транспортных услуг в соответствии с графиком перевозок;
- финансирование транспортных услуг осуществляется на основе объема выполненных перевозок транспортными организациями и качества предоставляемых услуг, в основе этого лежит средняя цена за пассажиро-километр, рассчитанная с использованием поправочных коэффициентов в зависимости от типа подвижного состава²⁰.

¹⁹ Чекалин В.С., Зайцев С.В. и др. Управление государственным и муниципальным предприятием. Унитарные предприятия: реорганизация, приватизация // Муниципальная экономика. 2020. №1. С. 37

²⁰ Унитарные и казенные предприятия // Бюджетные организации: экономика и учет. 2021. № 10. - С. 4

При этом необходимо отметить, что в соответствии со ст. 17 ФЗ №131 органы местного самоуправления могут самостоятельно устанавливать тарифы на услуги, оказываемые МУП и учреждениями, осуществляющие пассажирские перевозки для решения проблем местного значения.

Основным производственным подразделением городского общественного пассажирского транспорта является транспортная организация - перевозчик пассажиров или грузов.

Основной задачей местных органов власти при организации и планирования транспортных услуг на каждом транспортном предприятии является обеспечение рационального сочетания и использования всех ресурсов с целью наиболее полного удовлетворения потребностей населения муниципального образования в объеме и качестве транспортных услуг²¹.

При этом необходимо отметить, что в структуру управления предприятиями электротранспорта выделяют непосредственно структура управления предприятием, служба подвижного состава, служба управления движением, служба управления движением, служба управления энергопотреблением и различные службы, и бригады аварийного восстановления

В целях повышения результативности управления трафиком и принятия управленческих решений в управлении транспортными предприятием в последнее время широко внедрены автоматизированные системы управления движением. Так, например, транспортные единицы (трамваи, троллейбусы) оснащены специальными устройствами, которые передают сигнал на панель управления диспетчеру.

Для грамотной организации городского транспорта главной проблемой является соблюдение необходимого соответствия производственным мощностям транспортного предприятия, его отдельных звеньев и элементов

²¹ Слесарев, Д. Тарифное регулирование и привлечение инвестиций в коммунальную инфраструктуру // Местное самоуправление. 2019. №14. С. 37

транспортной системы, которая должна соответствовать предполагаемым объемам перевозимых грузов и пассажиров²².

Каждая муниципальная транспортная компания имеет свою определенную производственную мощность. Под максимальным объемом перевозимых грузов и пассажиров понимаются транспортные услуги, которые данная муниципальная транспортная компания может предоставить за год с учетом существующего объема и структуры принадлежащих её основных средств и соответствующей квалификации персонала²³.

Основными субъектами систем управления пассажирскими и грузовыми перевозками в современных условиях являются:

- государственные органы (Российская Федерация, ее субъекты), которые являются инвесторами в развитии и обслуживании транспорта;
- органы местного самоуправления, которые являются основными потребители транспортных услуг, и при этом регулируют их тарифы и их действующую политику, в области оказания транспортных услуг;
- население муниципалитетов, которое выступает в качестве потребителей услуг пассажирских и грузовых перевозок и частично финансирующее их деятельность, посредством оплаты проезда или перевозки груза²⁴.

Гражданский кодекс Российской Федерации является основным законодательным документом, регулирующим муниципальную транспортную деятельность предприятия.

При этом необходимо отметить, что основные вопросы деятельности предприятия, осуществляющее пассажирские и грузовые перевозки, установлены федеральными законами, постановлениями правительства РФ. Так, например, в качестве примера можно привести Постановление

²² Парахина В.Н. Муниципальное управление: учебное пособие. М., 2020. С. 197

²³ Маркварт, Э.Э., Регулирование организации и деятельности муниципальных предприятий: проблемы и пути решения // Городское управление. 2021. №7. С.49

²⁴ Мальгинов Г. Проблемы управления и реорганизации государственных унитарных предприятий в России // Общество и экономика. 2019. № 7. С. 29

Правительства РФ от 05.12.2001 г. № 848 «О Федеральной целевой программе» Развитие транспортной системы России (2010 - 2021 гг.).

Таким образом, на основе анализа первой главы, можно сделать следующие выводы, что для выполнения своих задач органы местного самоуправления имеют полномочия создавать муниципальные предприятия и учреждения в соответствии с законом, определяя их цели, условия деятельности, самостоятельно решая вопросы их реорганизации и ликвидации.

Муниципальное унитарное предприятие — это коммерческое предприятие, при этом его имущество находится в муниципальной собственности, т.е. данное имущество принадлежит муниципалитету, осуществляющему местное самоуправление на определенной территории.

Муниципальные унитарные предприятия - это предприятия, обладающие особым экономико-правовым статусом, которые сочетают в себе три обязательных атрибута: унитарность, коммерческий характер осуществляемой деятельности самого МУП и функционирование с целью решения местных вопросов на основе муниципальных (общественных) свойство. Эти особенности формируют специфику правовой формы МУП.

Муниципальная собственность, передаваемая муниципальным предприятиям и учреждениям, отделена от муниципальной казны и принадлежит МУП на основе хозяйственного ведения, а муниципальным учреждениям и государственным предприятиям - на основе оперативного управления. Органы местного самоуправления наделены правом определять цели деятельности МУП и учреждений, условия и порядок их деятельности, а так же утверждать их уставы. Органы муниципальной власти от имени муниципального образования несут субсидиарную ответственность по обязательствам МУП и при этом обеспечивают их выполнение в порядке, установленном законодательством РФ Руководитель МУП или учреждения несет личную ответственность за достоверность и своевременность представления выше приведенной отчетности о деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что неэффективное управление МУП приводит к тому, что собственность, принадлежащая муниципальному унитарному предприятию, описывается судебными приставами, а это в свою очередь приводит к потере муниципальной собственности, самого муниципального образования.

Основной задачей транспортной компании на муниципальном уровне является перевозка пассажиров или перевозка грузов. Основными целями и задачами управления предприятием городского транспорта являются: содержание в надлежащем состоянии транспортных путей; содержание подвижного состава в соответствующее техническим параметрам и нормам состояние: предоставление безопасности и качества осуществляемых транспортными компаниями перевозок; своевременная совершенствование систем управления движением перевозок транспортными компаниями, а также диспетчеризация и контроль качества услуг общественного транспорта.

1.3 Особенности управления муниципальными предприятиями

Унитарное предприятие является коммерческой организацией. У него есть имущество, но предприятие не может им владеть. Собственником и учредителем выступают государство, субъект России или муниципалитет. Унитарному предприятию его передают на правах оперативного управления или ведения хозяйственной деятельности.

Слово «унитарное» заимствовано из латинского *unitas*, что значит «единый, неделимый» – имущество запрещено разделять по долям, паям или вкладам, им владеет один собственник. Деятельность унитарных предприятий регулирует ФЗ №161 от 14.11.2002 «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ред. от 30.12.2021 г.).

Как утверждает Чудинова С. В., что структура муниципального хозяйства представлена как совокупность государственных, частных и муниципальных предприятия²⁵.

Стоит отметить, унитарные предприятия на конкурентных рынках, созданные до 08.01.2020, подлежат ликвидации или реорганизации до 01.01.2025 (ст. 3 Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О защите конкуренции»).

Как отмечает на сегодняшний день ситуация с ликвидацией МУП устраивает не все местное самоуправление, поскольку для них уже годами апробированная организационная форма удобна и привычна²⁶.

Согласно статье № 485-ФЗ от 27 декабря 2019 г., в скором времени должно будет сильно сократиться число ГУП и МУП. Унитарные предприятия должны будут вести деятельность в конкретных сферах:

- культура, искусство, кинематограф, сохранение культурного наследия;
- естественные монополии;
- деятельность вне территории РФ;
- обращение с радиоактивными отходами;
- обустройство быта населения Крайнего Севера и приравненной к нему местности;
- иные случаи, прописанные в федеральных законах, актах президента и правительства РФ.

В соответствии со ст. 3 ФЗ №161 унитарное предприятие может иметь гражданские права, соответствующие предмету и целям его деятельности, предусмотренным в уставе этого унитарного предприятия, и нести связанные с этой деятельностью обязанности.

Имущество унитарного предприятия формируется за счет:

²⁵ Чудинова С. В. Проблемные аспекты реализации процедур банкротства муниципального унитарного предприятия //Вестник науки. – 2022. – Т. 3. – №. 5 (50). – С. 82-96.

²⁶ Лытнева Н. А., Беляев М. Ю. Правовая природа муниципального унитарного предприятия //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 5-2. – С. 139-141.

- имущества, закрепленного за унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления собственником этого имущества;
- доходов унитарного предприятия от его деятельности;
- иных не противоречащих законодательству источников.

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

Нельзя не обратить внимание и на то, что в состав имущества, закрепляемого муниципальным образованием за муниципальным предприятием, как обоснованно, вопреки утверждению отдельных юристов не могут входить земельные участки²⁷.

Особенности осуществления права хозяйственного ведения и права оперативного управления в отношении недвижимого имущества, находящегося за пределами Российской Федерации и являющегося федеральной собственностью, а также ценных бумаг, долей, паев в находящихся за пределами Российской Федерации юридических лицах, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Основная проблема российских МУП состоит в том, что большинство из них неэффективны, оказываемые ими муниципальные услуги исполняются некачественно, что вызывает жалобы населения, многие МУП доведены до банкротства.

Многие исследователи выступают в таких условиях за массовую приватизацию МУП и передачу выполняемых ими услуг частному сектору. Не отрицая преимуществ частного сектора, органы местного самоуправления

²⁷ Чудинова С. В. Правовой статус муниципального унитарного предприятия как субъекта гражданского права // Вестник науки. – 2022. – Т. 2. – №. 6 (51). – С. 183-199.

в то же время справедливо опасаются потери управляемости предоставлением жизненно важных муниципальных услуг, особенно в монопольных сферах. Поэтому идет активный поиск и отработка промежуточных (компромиссных) форм хозяйствования в жизнеобеспечивающих и малоконкурентных сферах муниципальной деятельности, при которых имущественный комплекс МУП остается в муниципальной собственности, но передается в управление частным хозяйствующим субъектам, т. е. функции собственника и функции управляющего муниципальной собственностью/оказываются разделенными. Во многих зарубежных странах муниципалитеты передают в управление частным компаниям такие жизненно важные муниципальные объекты, как водопровод, городские очистные сооружения и даже метрополитены, не приватизируя их имущественные комплексы.

Существует проблема экономической зависимости муниципальных образований от субъектов России. Все больше усиливается зависимость местных доходов от субъектов РФ в части финансового обеспечения. Оценка эффективности муниципальных унитарных предприятий происходит исключительно при помощи финансово экономических показателей, а социальная и бюджетная эффективности не учитываются.

Пути решения данной проблемы видится в проведении всестороннего анализа деятельности такого рода предприятий, построенном на применении всего комплекса показателей в условиях правильной расстановки приоритетов этими предприятиями²⁸.

Компромиссными формами управления имущественными комплексами муниципальных предприятий могут считаться следующие.

Аренда имущественных комплексов МУП как единого целого. В роли арендаторов могут выступать хозяйственные общества самых разных организационно-правовых форм. Сильные стороны аренды: получение

²⁸ Георг Г. М. Проблемы управления муниципальной собственностью в РФ в современных условиях //Иновационная наука. – 2022. – №. 2-2. – С. 61-63.

гарантированных поступлений платежей в местный бюджет независимо от результатов хозяйственной деятельности арендатора, возможность дифференцировать арендные платежи в зависимости от профиля предприятия, изменять их в соответствии с инфляцией. Отрицательные стороны аренды: цели арендатора и арендодателя могут не совпадать, краткосрочная аренда не мотивирует предпринимателя инвестировать в муниципальную собственность.

Концессия – форма долгосрочной аренды (до 50 лет), предусматривающая в качестве условия аренды инвестирование средств концессионера в имущественный комплекс предприятия. Концессия может быть наиболее эффективной для монопольных и инвестиционно-привлекательных предприятий муниципального хозяйства, например, в сферах водоснабжения или теплоснабжения. Эффект в этих сферах может быть получен за счет мероприятий по ресурсосбережению, на реализацию которых у муниципального образования нет собственных средств. Муниципальное образование может освободить концессионера от арендной платы за переданное имущество при условии инвестирования этих средств в реконструкцию и развитие предприятия.

Доверительное управление. Это передача имущественного комплекса МУП на определенный срок доверительному управляющему – физическому или юридическому лицу. Доверительный управляющий обязуется управлять имущественным комплексом МУП в интересах муниципального образования за вознаграждение, предусмотренное договором доверительного управления. Поскольку источником вознаграждения являются доходы предприятия, доверительный управляющий объективно заинтересован в их увеличении. Обычный срок договора доверительного управления, согласно Гражданскому кодексу РФ, не должен превышать 5 лет, однако допускается установление иных предельных сроков.

Акционирование имущественных комплексов МУП при сохранении за муниципальным образованием контрольного или даже полного пакета акций.

С юридической точки зрения это равносильно приватизации, поскольку муниципальная собственность превращается в акционерную. Однако реальные рычаги управления предприятием остаются у органа местного самоуправления, а форма акционерного общества позволяет ему установить необходимый контроль совета директоров за деятельностью предприятия и повысить его заинтересованность в улучшении результатов финансово-хозяйственной деятельности. Недостатком акционирования является то, что получение дивидендов на акции акционерного общества (в отличие, например, от аренды) не гарантировано. Однако для убыточно работающих МУП это несущественно.

С целью решения задачи по повышению эффективности управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности МО, необходимо:

- выдавать больше согласий на заключение договоров аренды;
- проводить контроль за своевременным поступлением арендных и иных платежей от использования муниципального имущества;
- принимать меры по взиманию дебиторской, кредиторской задолженности;
- повышать привлекательность зданий казны, для получения больших доходов от платежей за аренду;
- сдавать объекты муниципальной собственности в аренду на конкурсной основе, устраивать аукционы, чтобы преимущество было у более выгодных проектов и инвесторов;
- к строениям, требующим реконструкции с целью поощрения их нового использования предоставлять скидки покупателю или арендатору, позволяющей покрыть убытки, связанные с реконструкцией²⁹.

Итак, выбор наиболее эффективной формы управления имущественными комплексами МУП является весьма сложной задачей.

²⁹ Емелина К. В. Повышение эффективности управления муниципальным имуществом //Национальная ассоциация ученых. – 2022. – №. 75-1. – С. 35-40.

Принятие оптимального решения по данному вопросу в каждом конкретном случае требует учета многих, зачастую противоположно действующих факторов и творческого подхода. Можно предположить, что в перспективе муниципальные унитарные предприятия и хозяйственное ведение как форма управления муниципальной собственностью исчезнут.

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ТРОЛЛЕЙБУСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД РУБЦОВСК АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

2.1 Краткая характеристика МУТП города Рубцовска

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

Юридический 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 имущество³⁰.

Права собственника на имущество Предприятия осуществляют органы самоуправления муниципального образования «Город Рубцовск» 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. Организация курирует комитет по промышленности, транспорту и связи. Оно осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским Кодексом

³⁰ Устав МУТП города Рубцовска Рубцовск Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

Российской Федерации, Федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» и настоящим Уставом.³¹

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

В соответствии с указанными целями предприятие вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- перевозка пассажиров с использованием бюджетных ассигнований;
- оказание услуг предприятиям, организациям и частным лицам по мойке автотранспорта;
- оказание услуг по выращиванию овощей и цветов в теплице;
- работа платной стоянки;
- торгово-закупочная, посредническая деятельность;
- оказание услуг по размещению и изготовлению рекламы.³²

На предприятие применяется линейно-функциональная структура управления МУТП города Рубцовска. Подробно можно рассмотреть в Приложении 1.

Функциональные руководители непосредственно подчинены директору и имеют право воздействовать на исполнителей от своего имени.

Для устранения противоречивости указаний функциональному руководителю передается только часть полномочий. Директор выполняет общее руководство.

Каждая функция, которая реализуется предприятием, закрепляется за конкретной службой и отражается в положении об отделе. Не допускается закрепление одной функции за двумя или несколькими службами предприятия. Для обеспечения эффективного функционирования предприятия на каждого работника возложены определенные обязанности,

³¹ Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4. - М.: Рид Групп, 2020. - 576 с.

³² Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

которые фиксируются в должностных инструкциях. Во главе троллейбусного парка стоит директор³³.

Он распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы. Он несёт ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности. Руководит деятельностью подразделений эксплуатационной службы предприятия. Осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов перевозок, изучением обслуживаемого региона, направление пассажиропотоков. Принимает меры по своевременному заключению договоров с организациями и контролирует их выполнение. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению.

За работу отделов отвечают руководители подразделений:

1. первый заместитель директора и главный инженер, отвечают за:
 - отдел материально-технического обеспечения - снабжение материалами и техникой и организация складского хозяйства;
 - технический отдел - выпуск троллейбуса на линию, прием с линии, проверка качества технического обслуживания (ТО) и текущего ремонта (ТР);
 - станция диагностики - определение технического состояния троллейбуса и его составных частей без разборки, выявление неисправностей, контроль качества ТО и ТР троллейбуса;
 - отдел главного механика - обеспечивает технически исправное состояние зданий, сооружений, санитарно-технического, энергосилового и технологического оборудования;
 - гараж - хранение троллейбусов³⁴.

³³ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

³⁴ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

2. Заместитель директора по перевозкам, который отвечает за отдел перевозок, который решает ключевые вопросы транспортировки: оптимизация существующих и разработка новых маршрутов, поиск новых клиентов и сотрудничество, с уже имеющимися, мониторинг цен на рынке транспортных услуг, документальное оформление груза.

3. Заместитель директора по безопасности движения, который руководит за:

- отдел безопасности движения, который проводит профилактические работы по предупреждению дорожно-транспортных происшествий, осуществляет контроль над выполнением работниками правил дорожного движения и технической эксплуатацией автомобилей;

- здравпункт оказывает первую доврачебную и первую врачебную помощи при травмах, внезапных заболеваниях, профессиональных отравлениях, проводит профилактическую работу.

4. Заместитель директора по кадрам, который отвечает за:

- сектор по кадровой работе - управляет персоналом предприятия в рамках выбранной кадровой политики;

- работа с молодежью и физкультурно-оздоровительная работа.

Кроме заместителей директора на предприятии имеется:

- отдел технического контроля осуществляет выпуск автомобиля на линию, прием с линии, проверяет качества ТО и ТР;

- планово-экономический отдел осуществляет руководство работой по экономическому планированию на предприятии, организации комплексного экономического анализа деятельности предприятия, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства, организует и совершенствует хозяйственный расчет внутри предприятия;

- главный бухгалтер отвечает 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 нормативам³⁵.

2.2 Анализ состава и динамики персонала МУТП города Рубцовска

В начале анализа рассмотрим кадровый потенциал предприятия.

В 2019 г. в списочном составе штатных работников насчитывалось - 491 человек, в 2020 г. - 502 человек, в 2021 г. - 489 человек. Можно рассмотреть в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Списочный состав МУТП города Рубцовска за три года (2019 - 2021 гг.)

	2019	2020	2021	Темп прироста, %		
				2019/2020	2020/2021	2019/2021
Работники списочного состава, чел.	491	502	498	+2,2%	-0,8%	+1,4%

Проанализировав данные таблицы 2.1, можно сказать следующие, что в 2020г. численность списочного состава увеличилась по сравнению с 2019 г. на 11 человек, что составляет 2,2%; в 2021г. по сравнению с 2020 г. сократилась на 4 человек (0,8%); в 2021г. по сравнению с 2019г. увеличилась на 7 человек (1,4%). В целом, можно сделать вывод, что списочный состав предприятия не подвергается сильным колебаниям.³⁶

³⁵ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

³⁶ Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

В таблице 2.2 наглядно показан возрастной состав предприятия.

Таблица 2.2 – Возрастной состав МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021гг.

Возраст	2019	2020	2021	Темп прироста			Удельный вес		
	Всего, чел	Всего, чел	Всего, чел	2019/2020	2020/2021	2019/2021	2019	2020	2021
				в %	в %	в %	в %	в %	в %
до 40 лет	163	167	165	+2,4	-1,2	+1,2	33,2	33,3	33,1
от 40 до 50	215	217	219	+0,9	+0,9	+1,8	43,8	43,2	44
свыше 50 лет	113	118	114	+4,2	-3,5	+0,9	23	23,5	22,9
Всего:	491	502	498	+2,2	-0,8	+1,4	100	100	100

Анализируя данные таблицы 2.2, можно сказать, что за анализируемый период (2019-2021 гг.), на предприятии трудилось большинство работников в возрасте от 40 до 50 лет. В 2020 г. относительно 2019г. число работников в возрасте от 40 до 50 лет увеличилось на 2 человека (0,9%); в 2021 г. относительно 2020г. число работников той же возрастной категории увеличилось также на 2 человека (0,9%), в 2021 г. относительно 2019г. число работников от 40 до 50 лет увеличилось на 4 человека (1,8%). Динамика численности работников в возрасте до 40 лет изменялась следующим образом: в 2020г. по сравнению с 2019 г. число работников увеличилось на 4 человека, что составило 2,4%; в 2021 г. по сравнению с 2020г. численность персонала уменьшилась на 2 человека (1,2%), в 2021 г. по сравнению с 2019 г. численность персонала увеличилась на 2 человека (1,2%).

Численность персонала в возрасте свыше 50 лет изменялась за анализируемый период таким образом: в 2020 г. относительно 2019 г. число работников данной возрастной категории увеличилось на 5 человек, что составило 4,2%; в 2021 г. относительно 2020 г. уменьшилось на 4 человека (3,5%); в 2021 г. относительно 2019 г. число работников данной возрастной категории увеличилось на 1 человека, что составило 0,9%.

Из всего вышесказанного следует, что общая численность работников предприятия в 2019 г., относительно 2020 г. увеличилась на 11 человека, что составило 2,2%; в 2021г. сократилась относительно 2020г. на 4 человека, что

составило 0,8%; в 2021г. увеличилась относительно 2019г. на 7 человека, что составило 1,4%³⁷.

Кроме того, в анализируемый период (2019-2021 гг.), на предприятии трудилось большинство работников в возрасте от 40 до 50 лет, так в 2019 г. их доля из общего числа сотрудников составила 43,8%; в 2020 г. — 43,2%; в 2021 г. — 44%; доля сотрудников до 40 лет, в этот же период, составила: в 2019 г. — 33,2%, в 2020 г. — 33,3%, в 2021 г. — 33,1%; доля сотрудников свыше 50 лет, в анализируемом периоде, составила: в 2019 г. — 23%, в 2020 г. — 23,5%, в 2021 г. — 22,9%.

В целом, можно сказать, что динамика и удельный вес численности работников данного предприятия за анализируемый период являются относительно стабильными. Всё вышеназванное можно увидеть на рисунках 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4.

Возрастной состав рабочих МУТП города Рубцовска

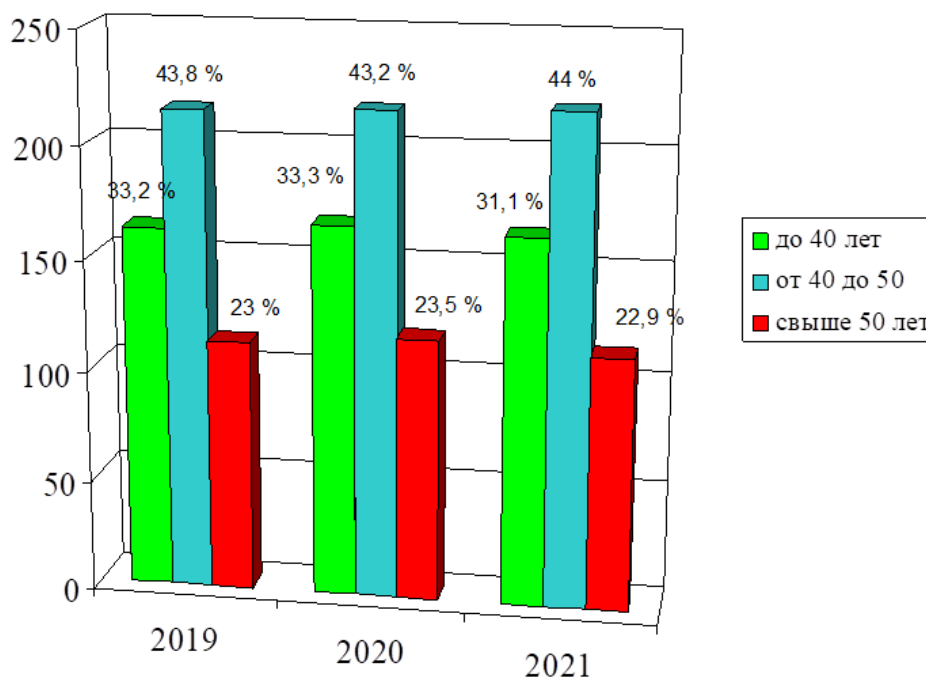


Рисунок 2.1.1 - Возрастной состав МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021гг.

³⁷Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020).

Удельный вес рабочих до 40 лет

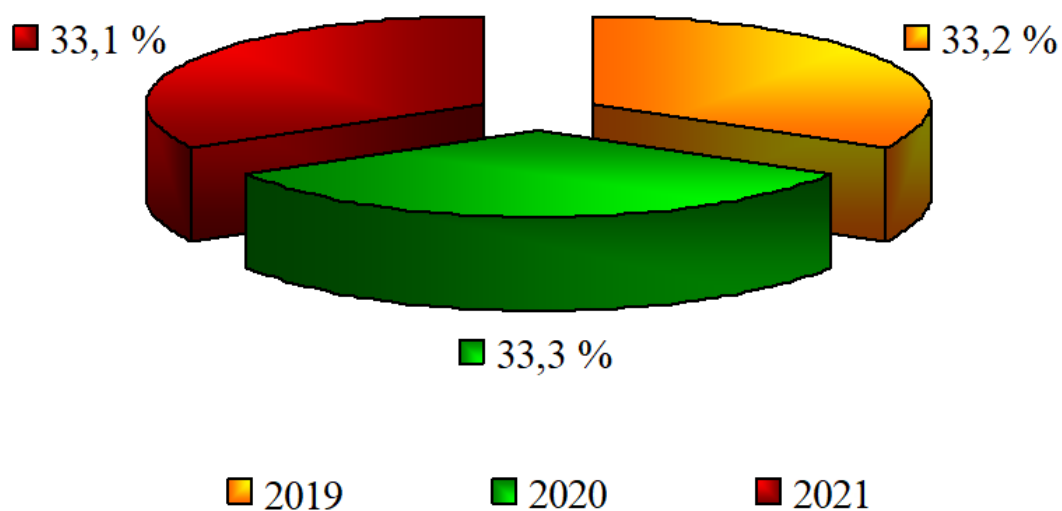


Рисунок 2.1.2 - Персонал в возрасте до 40 лет МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Удельный вес рабочих от 40 до 50 лет

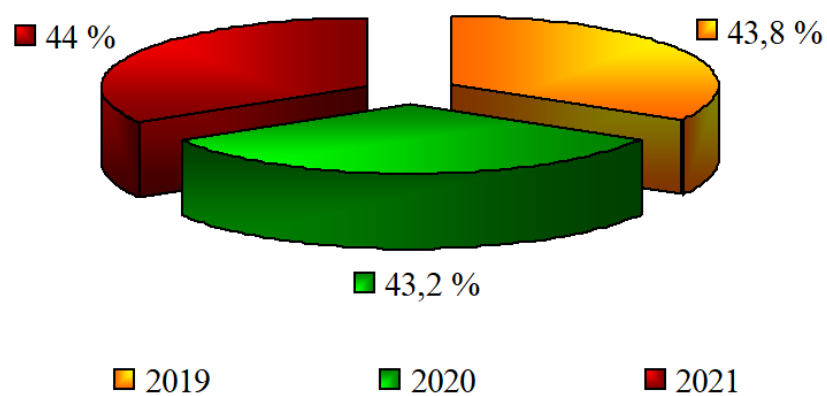


Рисунок 2.1.3 - Персонал в возрасте от 40 до 50 лет МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Удельный вес рабочих свыше 50 лет

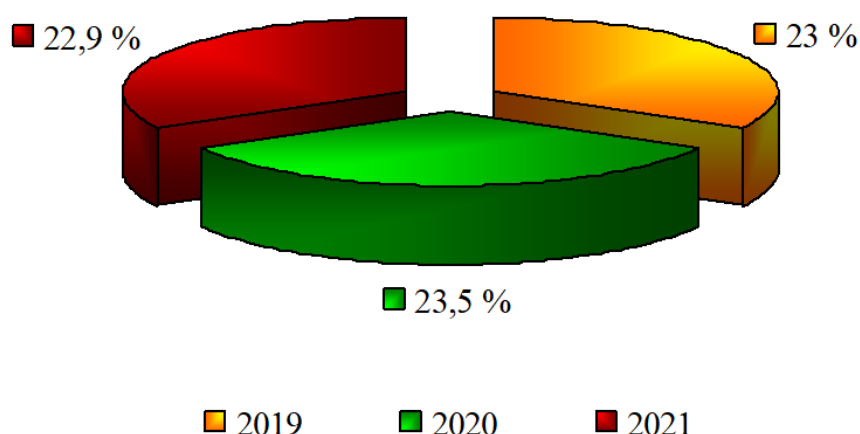


Рисунок 2.1.4 - Персонал в возрасте свыше 50 лет МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Таким образом, проанализировав кадровый состав предприятия можно сказать, что динамика и удельный вес численности работников данного предприятия за анализируемый период являются относительно стабильными, хотя в 2021 году наблюдается уменьшение списочного состава по отношению к 2020 году, наибольшее количество работников это люди от 40 лет до 50 лет и эта динамика стабильна в течение всего исследуемого периода.

2.3 Анализ управления муниципальным унитарным троллейбусным предприятием муниципального образования город Рубцовск Алтайского края

Система управления МУТП города Рубцовска состоит из следующих взаимосвязанных функций: планирование, учет, анализ и принятие управленческих решений.

Планирование является очень важной функцией в системе управления муниципального предприятия. С его помощью определяются направления и содержание деятельности предприятия, его структурных подразделений и отдельных работников. Главной задачей планирования является обеспечение

планомерности развития организации и деятельности каждого его члена, определение путей.

Для управления предприятия нужно иметь представление не только о ходе выполнения плана, результатов хозяйственной деятельности, но и о тенденциях и характере происходящих изменений в экономике предприятия. Осмысление, понимание информации достигается с помощью анализа.

На основе результатов анализа разрабатываются и обосновываются управленческие решения. Анализ - это функция управления, которая обеспечивает научность принятия решения.

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МУТП города Рубцовска за 2019-2021 гг., которые представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ финансовых результатов деятельности МУТП города Рубцовска за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Строка в балансе	Период			Абсол. отклон., тыс.руб.		Темп роста, %	
		2019г.	2020г.	2021г.	2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
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	17212	(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 2.3, можно сделать выводы, что в МУТП

города Рубцовска в 2020 г. по сравнению с 2019 г. наблюдается снижение выручки на 1,1%, что в денежном выражении составило 2 405 тыс.руб., а 2021 г. по отношению к 2020 г. наблюдается рост выручки от реализации работ, услуг на 108,6% или на 20 207 тыс. руб.

Как функция управления анализ хозяйственной деятельности МУТП города Рубцовска тесно связан с планированием и прогнозированием, поскольку без глубокого анализа невозможно осуществление этих функций.

Анализ процесса управления МУТП города Рубцовска начнем с анализа технико-экономических показателей Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края.

Таблица 2.4 – Анализ основных технико-экономических показателей МУТП города Рубцовска за 2019 – 2021 гг.

Наименование	Ед. измерения	2019	2020 г.	2021 г.	Темп роста, в %	
					2020/2019	2021/2020
Кол-во перевезен, пассажир.	тыс.чел.	12830,47	11288,81	11692,69	88	103,6
Перевезено фактически платных пассажиров	тыс. чел.	12819,94	11280,62	11686,66	88	103,6

Проанализируем более подробно данные таблицы 2.4.

Так из анализа таблицы 2.4 и рисунка 2.1.5 можно сделать вывод, что количество перевезенных пассажиров за анализируемый период снижается каждый год на 2% - 3%. Что повлияло на конечный финансовый результат деятельности предприятия.

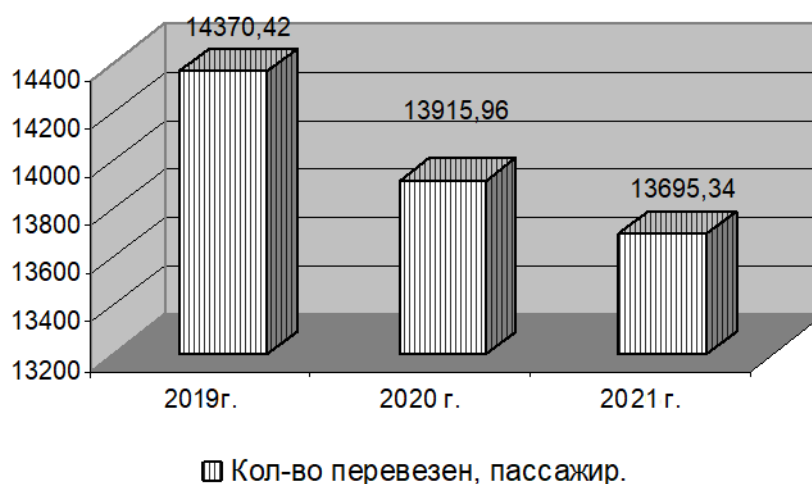


Рисунок 2.1.5 – Количество перевезенных пассажиров за 2019 – 2021 гг.

Из данных, таблицы 2.4 видно, что, не смотря на увеличение расходов на перевозку пассажиров за анализируемый период, доходы за перевозку пассажиров за тот же период растут более высокими темпами, что повлияло на сокращение убытков от данного вида деятельности, однако не смотря данный рост доходов, они всё равно не покрывают расходом предприятия.

Таблица 2.5 – Показатели затрат, доходов и перевозки пассажиров за 2019 - 2021 гг., в тыс.руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, в %	
				2020/2019, в %	2021/2020, в %
Расходы - всего	219837,0	236279,0	262515,0	107,5	111,1
Доходы - всего	236510,4	233782,04	253586,1	99	108
Прибыль (убыток)	16673,4	-2496,96	-8928,9		

Из данных таблицы 2.5 видно, что МУТП города Рубцовска получила прибыль от своей деятельности только в 2020 г. В 2019 г. и 2021 г. предприятие от своей деятельности получило убыток.

Далее рассмотрим анализа процесса управления оборотными активами на МУТП города Рубцовска.

Директор МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и

финансово-экономической деятельностью МУТП города Рубцовска, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Главный бухгалтер МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: занимается ведением бухгалтерской документации в соответствии с действующим законодательством и учредительными документами МУТП города Рубцовска.

Проводит инвентаризацию оборотных и необоротных активов и обязательств, благодаря которой проверяется, контролируется, и документально подтверждается их реальное наличие, состояние, оценка правильности финансовой отчетности.

Главный инженер МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: определяет и координирует направления технического развития предприятия, пути его реструктуризации, реконструкции и технического перевооружения.

Начальник депо МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью депо по ремонту и техническому обслуживанию подвижного состава, механизмов, деталей, агрегатов, узлов. Обеспечивает своевременную и качественную подготовку подвижного состава к выпуску на линию.

Заведующий складом МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: осуществляет прием на склад, взвешивание, хранение и выдачу со склада различных материальных ценностей. Проверяет соответствия принимаемых ценностей сопроводительным документам. Перемещает материальные ценности к местам хранения.

Кассир МУТП города Рубцовска выполняет следующие функции:

принимает выручку от продажи билетов кондукторами троллейбусов, оформляет документацию по билетам, которые были возвращены в кассу.

Кондуктор МУТП города Рубцовска принимает денежные средства за выданные билеты, проверяет проездные билеты, следит за порядком в троллейбусе во время движения.

Начальник службы движения МУТП города Рубцовска в процессе управления оборотными активами выполняет следующие функции: руководит работниками службы, следит за состоянием дорог и работой дорожных служб, отвечает за расписание движения троллейбусов.

Далее в работе проанализируем процесс управления трудовыми ресурсами МУТП города Рубцовска.

Основную роль в управлении трудовыми ресурсами Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования города Рубцовска осуществляет отдел кадров, который является структурным подразделением управления.

В своей деятельности отдел кадров руководствуется Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом, федеральными законами, Законом Российской Федерации «О муниципальной службе Российской Федерации», законами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями администрацией г. Рубцовска.

Перечень основных функций отдела кадров можно выразить как привлечение со стороны специалистов и создание им эффективных условий профессиональной деятельности.

Реализация функций отдела кадров зависит от организации ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития.

Такое положение формирует особые профессиональные требования к руководителю и специалистам отдела кадров.

Руководитель отдела кадров МУТП города Рубцовска создает и обеспечивает эффективную деятельность службы персонала и несет

ответственность за результаты ее деятельности.

Перед тем как рассмотреть методы управления персоналом МУТП, проанализируем его кадровый потенциал в 2019-2021 гг.

В 2019 г. в списочном составе штатных работников насчитывалось - 491 чел., в 2020 г. - 502 чел., в 2021 г. - 498 чел.

Таблица 2.6 – Динамика списочного состава МУТП города Рубцовска за 2019 – 2021 гг.

Категория работников, чел.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, в %	
				2020/2019	2021/2020
Работники списочного состава	491	502	498	+ 2,2 %	-0,8%

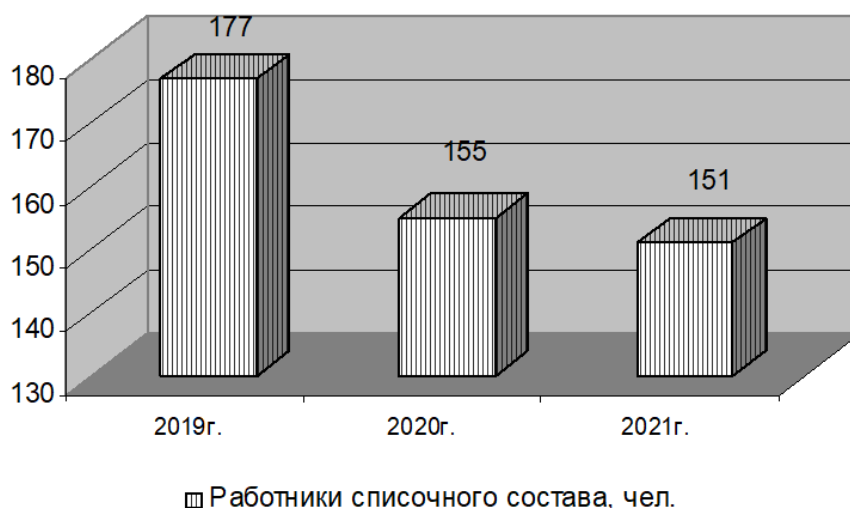


Рисунок 2.1.6 – Динамика списочного состава МУТП города Рубцовска за 2019 – 2021 гг.

Из динамики численности видно, что в течение трех последних лет, в МУТП города Рубцовска наблюдается относительно стабильная динамика численности работников.

Изменение численности работников незначительны.

Так в 2020 г. численность служащих увеличилась на 2,2 % по отношению численность служащих в 2019 г. В 2021 г. численность работников уменьшилась на 0,8 % по отношению численность работников в 2020 г.

Далее рассмотрим, количество расторгнутых трудовых договоров в МУТП города Рубцовска за анализируемый период (см. таблицу 2.7)

Таблица 2.7 – Количество расторгнутых трудовых договоров за 2019 – 2021 гг.

Причина расторжения трудовых договоров	За 2019 г.	За 2020 г.	За 2021 г.	Темп роста, в %	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.
по собственному желанию	57	58	35	+1,7	-39,6
(уход на пенсию)	11	19	10	+72,7	-47,4
окончанию ТД	30	49	53	+63,3	+8,2
по сокращению	-	-	-	-	-
по иным причинам	5	7	2	+40,0	-71,4
Всего	103	133	100	+29,1	-24,8

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что наибольшая частая причина расторжения трудовых договоров в МУТП города Рубцовска является собственное желание и срок окончания трудового договора.

Количество заключенных договоров приведено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Количество заключенных трудовых договоров в 2019 – 2021 гг.

Количество заключенных трудовых договоров	За 2019 г.	За 2020 г.	За 2021 г.	Темп роста, в %	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.
Принято	114	144	96	+26,3	-33,3
Из них временно	63	75	63	+19,0	-16,0

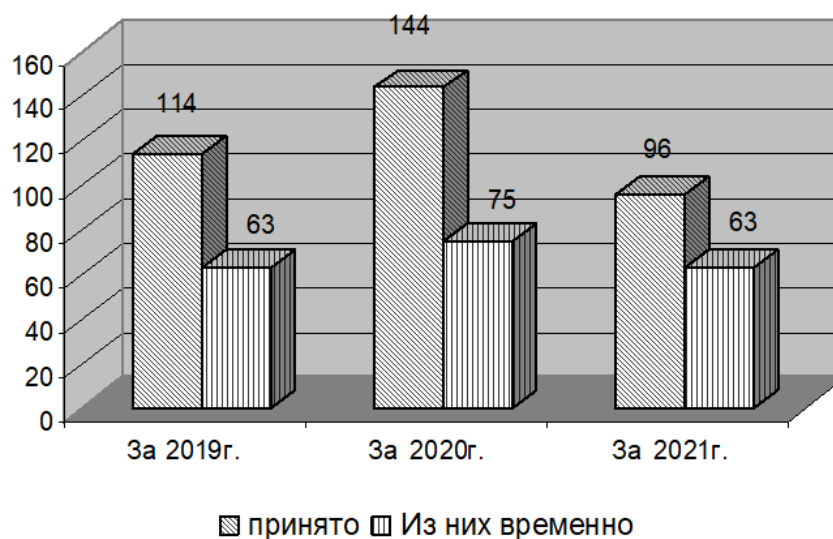


Рисунок 2.1.7 – Количество заключенных трудовых договоров 2019 – 2021 гг.

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, за анализируемый период прием на работу новых сотрудников осуществляется взамен уволенных.

Далее рассмотрим возрастной состав персонала МУТП города Рубцовска в 2019 - 2021 гг., который приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура и динамика возрастных характеристик персонала МУТП города Рубцовска в 2019 – 2021 гг.

Возрастная категория	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, в %	
				2020/2021	2021/2020
до 40 лет	163	167	165	+1,02 %	-1,19 %
от 40 до 50	215	217	219	+0,9 %	+0,9 %
свыше 50 лет	113	118	114	+4,4 %	- 0,88 %

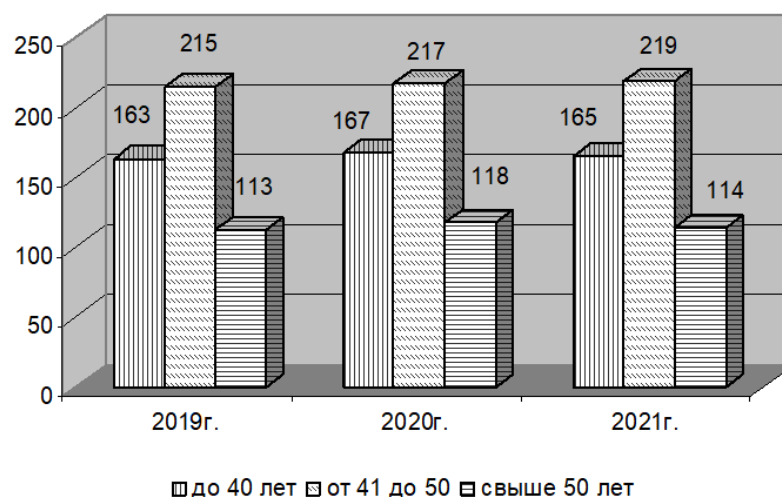


Рисунок 2.1.8 – Возрастной состав МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

На основании данных, приведенных в таблице 2.9 можно сделать вывод, что кадровый состав МУТП города Рубцовска за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 60 %

Самая высокая процентная доля работников персонала приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

Далее рассмотрим гендерный состав персонала МУТП города Рубцовска в 2019 - 2021 гг., который приведен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Гендерный состав персонала МУТП города Рубцовска в 2019 - 2021 гг.

Категория работников, чел.	2019г.	Доля, в %	2020г.	Доля, в %	2021г.	Доля, в %	Темп роста, в %	
							2020г./2019г.	2021г./2020г.
Мужчины	224	45,6	228	45,4	225	45,2	101,8	98,7
Женщины	267	54,4	274	54,6	273	54,8	102,6	99,6
Итого	491	100,0	502	100,0	498	100,0	102,2	99,2

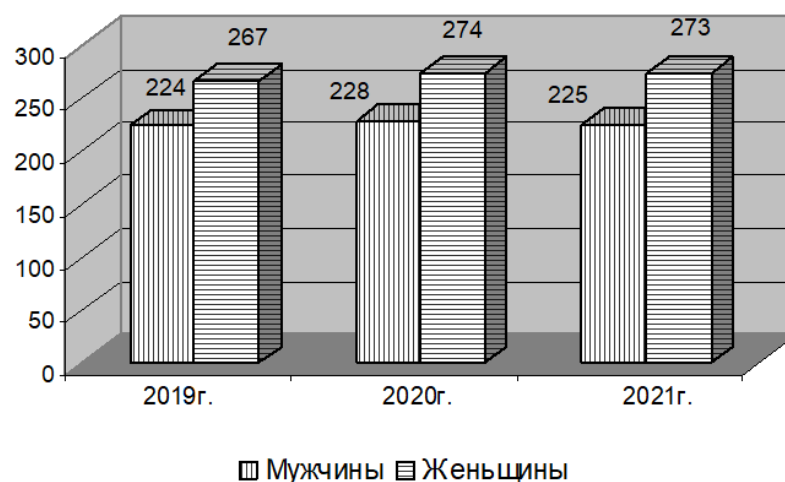


Рисунок 2.1.9 – Гендерный состав персонала МУП города Рубцовска в 2019 - 2021 гг., чел.

Из данных таблицы 2.10 можно сделать вывод, что основная доля работников предприятия г. Рубцовска это женщины. Мужчины - это в основном работники водители, электрики, слесаря, сантехники. Женщины - мойщицы, кладовщики, кондукторы, водители, административный персонал.

В итоге, анализа данного материала можно сделать вывод, что возрастная структура соответствует стабильно работающему коллективу, но неактивно развивающейся структуре МУП города Рубцовска, потенциал кадрового состава по профессионально-квалификационным характеристикам соответствует требованиям по должностям.

Сегодня одной из острейших проблем в МУП 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.

В целом техническое состояние подвижного состава находится на низком уровне: имеется подвижной состав, полностью амортизированный и подлежащий списанию, присутствуют морально устаревшие модели с большими эксплуатационными расходами.

Таблица 2.11. О состоянии подвижного состава на МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Период	2019 год	2020 год	2021 год
На балансе предприятия (ед.)	51	50	50
Подлежит списанию (ед.)	42	42	40
% износа п/с	97	97,14	95,27

На 01.01.2020 г. из имеющих 51 единиц троллейбусов подлежат списанию 42 единицы 1981-2009 года выпуска с пробегом от 631 до 2053 тыс. км. Средний возраст их - 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 конец отчетного периода износ троллейбусов на предприятии составил 97%.

На 01.01.2021 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 97,14%.

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 95,27%.

Благодаря усилиям специалистов МУТП 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 МУТП города Рубцовска, за счет собственных средств, приобрело 3 новых троллейбуса: 2 низкопольных троллейбуса 5298 «Авангард» изготовлены в АО «Транс-Альфа» в г. Вологда, 1 низкопольный троллейбус 321 изготовлен в Республике Беларусь.

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 МУТП 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.

Продолжающееся старение подвижного состава неминуемо приведет к остановке предприятия. Если в ближайшее время не принять мер по обновлению троллейбусного парка, то к 2025 году на предприятии останутся 11 троллейбусов с разрешенным сроком эксплуатации. С целью планомерного обновления подвижного состава необходимо предусмотреть приобретение как минимум пяти троллейбусов в год.

Исходя из сложившейся ситуации, и с учетом крайне ограниченных финансовых ресурсов, предприятие не обойдется без государственной поддержки, которая выражается в реализации целевых программ, направленных на развитие экологически чистого общественного транспорта, которые подкреплены достаточным финансированием и учитывают специфические особенности городского электрического транспорта.

Среди причин, которые приводят к нестабильной экономической ситуации в МУТП 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.

Значительное дублирование между маршрутами как внутри видов транспорта, так и между ними, ведет к неэффективному использованию дорожной сети и концентрации большого количества транспортных средств на одних направлениях. Следование нескольких маршрутов по одним и тем же участкам улично-дорожной сети ведет к «гонкам» на линии и снижению безопасности перевозок.

Далее в работе рассмотрим методы управления персоналом МУТП города Рубцовска в анализируемом периоде 2019-2021гг.

На предприятии применяются следующие методы управления по отношению к работающему персоналу:

1. Административные;

2. Экономическое;
3. Социально-психологические.

К административным методам воздействия на персонал относят: (постановления, распоряжения, приказы, указания в устной или письменной форме, нормирование, регламентирование, Устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание).

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник МУТП города Рубцовска и непосредственно должен быть представлен положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Затем на основе положений составляется штатное расписание подразделения, организуется его повседневная деятельность.

Организационное нормирование на МУТП 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.).

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения.

Должностные инструкции МУТП города Рубцовска для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия. Работники ознакомлены с ними под роспись.

Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие с работниками других подразделений, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов. Должностные инструкции четко определены и существуют на каждого работника.

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

Таблица 2.12 – Средняя зарплата работников МУТП города Рубцовска за 2019 – 2021 гг., руб.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Темп роста, в %	
				2020/2019	2021/2020
Средняя заработная плата работников	22851	24055	27213	105,3	113,1

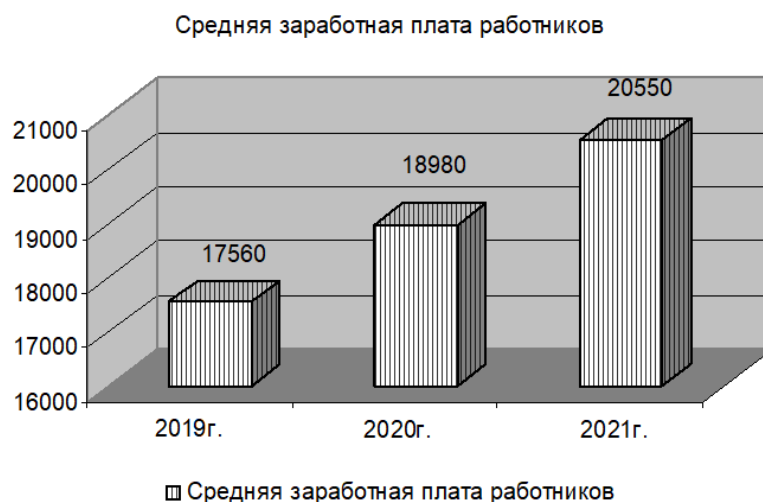


Рисунок 2.1.10 – Средняя зарплата работников МУТП города Рубцовска 2019 -2021 гг., руб.

Из данных таблицы 2.1.10 следует, что повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Однако, не смотря на рост средней заработной платы её уровень гораздо ниже среднегородской заработной платы, которая составляет в 2021

г. - 21900 руб.

Несмотря на это заработная плата составляет 50,14% от всех расходов МУТП города Рубцовска см. рисунок 2.1.11.



Рисунок 2.1.11 – Структура расходов МУТП за 2021 г. , в %

В соответствии с положением о материальном поощрении работников в МУТП города Рубцовска расчет и начисление премий производится по категориям работников в размере суммарного процента по выполненным оценочным показателям. Максимальный размер премирования составляет 30%.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии является по МУТП города Рубцовска:

- качественное выполнение производственных работ;
- выполнение планируемого объема производственных работ за отчетный месяц.

При планировании расходов на персонал МУТП города Рубцовска учитываются следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисление на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы, связанные с приобретением спецодежды и специального инструмента.

В МУТП 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 методы: 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, год.

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

К социально-психологическим методам управления МУТП 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 также 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 МУТП 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 имеет множество аспектов - политических, социальных, психологических и других. Повышение моральной ответственности каждого работника за выполнение возложенных

на него трудовых обязанностей. Сила общественного мнения направляет на воспитание отдельных недобросовестных работников в сочетании с мерами наказания, к ним относятся:

- очередные отпуска предоставлять в осенне-зимний период;
- взыскания за нарушение трудовой дисциплины или общественного порядка, не переводить на высокооплачиваемую работу, не присваивать процентных надбавок к окладам и т.д.

Таким образом, моральное стимулирование труда включает комплекс различных методов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллектив и личность с ограниченным числом материальных поощрений или наказаний.

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

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

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

Выдавать путевки в летние детские оздоровительные лагеря с учетом родительской доли в первую очередь семьям, имеющим двух и более детей, детям-инвалидам и одиноким матерям (отцам), с учетом финансовых возможностей предприятия.

Работодатель поощряет работников предприятия при достижении пенсионного возраста, в связи с их юбилейной датой.

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

- до 5 лет - 5000 руб.
- больше 5 лет - 7000 рублей.

Работодатель 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.

Работодатель 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 так же обязуется оплачивать суточные из расчета 300 рублей в сутки, а при командировках города Москва и Санкт- Петербург из расчета 700 рублей в сутки.

Работодатель 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.

Работодатель оказывает материальную помощь участникам и ветеранам ВОВ, в честь празднования Дня Победы.

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.

Кроме этого одним из способов социально - психологического воздействия на персонал является обучение.

В 2019 - 2021 году окончили высшие учебные заведения - 8 работников МУТП, получили среднее специальное образование - 1 работник.

13 работников обучается в высших учебных заведениях по специальностям: электроснабжение и тепловые станции по ускоренной форме обучения, 5 человек - в средне - специальных, 1 человек получает второе высшее образование.

Таким образом, на основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что кадровый состав МУТП города Рубцовска за анализируемый период не обновляется молодыми специалистами, что ведет к старению кадров. Доля сотрудников свыше сорока лет составляют более 60 %

Самая высокая процентная доля работников персонала приходится на возраст 40-50 лет, что свидетельствует о зрелости штатного состава и появлении тенденций большего сохранения достигнутых результатов, чем продвижения и роста.

Повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Однако, не смотря на рост средней заработной платы её уровень гораздо ниже среднегородской заработной платы, которая составляет в 2021 г. 21900 руб.

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

Проводиться празднование профессиональных праздников, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения МУТП 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.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Общее понимание проблем городского троллейбусного транспорта, позволяет точно сформулировать цели, разработать средства их достижения и привлечь возможно большее число сторонников - в том числе, среди лиц, принимающих решения.

В конечном итоге то, что хорошо для МУТП города Рубцовск хорошо и для пассажира, и для города.

Своевременное обновление подвижного состава.

Для устранения отставания в обновлении подвижного состава необходимо долевое участие федерального бюджета в оплате приобретаемого подвижного состава - не менее 50%.

Учитывая, что срок службы подвижного состава является длительным (10 лет для троллейбуса), необходимо государственное стимулирование лизинговых и кредитных схем приобретения подвижного состава, а также обеспечение возможности заключения долгосрочных контрактов на закупку подвижного состава в течение нескольких лет, что обеспечит стабильную работу как для заводов-изготовителей, так и для предприятий транспорта.

Конкуренция с коммерческими перевозчиками.

Необходимо сохранять разницу проезда в троллейбусах с ценой проезда в маршрутном транспорте на существующем уровне или увеличить данную разницу до 2 рублей.

В данных условиях, пассажиры, которые часто пользуются транспортом будут предпочитать передвигаться на троллейбусах, особенно если в поездке участвует вся семья.

Владельцы маршрутных такси не смогут снизить цену, так как они не имеют никаких других источников финансирования, кроме платы за проезд, и кроме того маршрутки ограничены в количестве перевозки пассажиров за один рейс, по сравнению с троллейбусами.

Данные меры по снижению цен на общественный транспорт, уже успешно были применены во многих городах России. В знак протеста часть водителей маршруток не выходили на маршруты, за что, получили уведомления об одностороннем расторжении муниципальных договоров на обслуживание маршрутов. При этом доходы муниципального транспорта резко возросли, не смотря на снижение цен за проезд.

Изменение маршрута с учетом генерального плана города.

Необходимо отметить, что в городе Рубцовске существуют районы, которые нуждаются в транспортной инфраструктуре. Это такие районы как Западный поселок, сад город.

Строить сеть сейчас дорого, и покупка для города троллейбусов с автономным ходом - очень выгодное приобретение. Покупается подвижной состав, вкладываются минимальные средства в подготовку контактной сети, и машина готова обслуживать новый маршрут. Это эффективный и очень недорогой способ обеспечить перевозку пассажиров в районах, где на данный момент нет электрической сети.

Разница в стоимости между новыми с автономным ходом и старыми троллейбусами не больше 5%. В новых троллейбусах есть аккумуляторы, они важны, поскольку дают возможность передвигаться без контактной сети.

Средняя стоимость таких троллейбусов сейчас составляет 20 млн рублей. Существует программа по субсидированию закупки электротранспорта, в частности, субсидия на закупку троллейбусов с автономным ходом.

Такой троллейбус будет оснащен - wi-fi, USB-порты, кондиционер, системой навигации «Умный город» и т.д.

Срок гарантии троллейбуса в среднем - не менее 10 лет, на аккумуляторную батарею - зависит от циклов заряда-разряда. Ресурс такой батареи может достигать 7 тыс. циклов заряда-разряда. И этого хватает на 5-7 лет эксплуатации.

Плюсы такого троллейбуса - это его автономный ход. Т.е. ту

дистанцию, которую может проехать транспортное средство, без токоприемников, а только на его мощных аккумуляторах.

Заряда аккумулятора хватает на один полный круг, что позволит охватить всю западную часть города и вернуться к контактной сети. Далее нужно ставить токоприемники на провода и заряжаться, либо продолжать путь в режиме обычного троллейбуса.

В Рубцовск поставлено семь новых троллейбусов. Новые троллейбусы оборудованы для перевозки маломобильных групп населения. Для них в салоне установлены сиденья с откидными поручнями и расширенными подушками для сидения. Общее количество «сидячих» мест – 26, при этом троллейбус может вместить 101 пассажира.

В салоне установлены система кондиционирования, светодиодные фары и табло. В троллейбусах есть видеокамеры и зарядные устройства для телефонов.

Стоимость семи троллейбусов для Рубцовска составила порядка 135 млн. рублей.

Нерегулируемые цены для городского электрического транспорта.

- установить тарифы на электроэнергию для городского электрического транспорта на уровне цен для населения, пользующегося электроплитами.

- определить тарификацию городского электрического транспорта в объёме фактического потребления, без учёта отклонений от планового потребления.

В условиях цифровизации экономики необходимо организовать эффективную систему по управлению оборотными активами, требуется тщательный контроль исполнения логистических (складских) операций.

Система идентификации является наиболее надежным и доступным способом контроля операций складирования от приемки товара до отгрузки на участки. Штрих-код является основным элементом идентификации,

который содержит в себе основную информацию о товаре. Каждый штрих-код уникален, что позволяет произвести идентификацию материалов.

Штрих-код - это информация, изображенная в графической форме, которая считывает характеристики товара с помощью специальных технических средств.

Внедрение штрихкодирования предоставляет возможность значительно ускорить приём товара на склад. Так как прием материалов на хранение, позволяет уменьшить допуск нарушений в процессе реализации складских операций. Упрощает поиск требуемого наименования материала на складах.

Применение такой технологии как штрихкодирование при большом количестве номенклатурных наименований и большим материалооборотом на складе дает возможность повысить результативность при проведении инвентаризации, так как теперь не требуется переписывать каждый артикул товара вручную. Процесс становится проще и эффективнее с помощью сканера штрих-кода, который считывает штрих код с упаковки паллет-ячейки и заносит автоматически наименование в базу данных. Для внедрения автоматизации учета материала на складе требуется, чтобы каждая паллет-ячейка была со штрих-кодом и наклеивалась на товарную единицу еще до поступления его на хранение.

Сканирование штрих-кода товара, мест хранения и прочих объектов складского хозяйства на МУТП города Рубцовска снижает вероятность ошибок. Во многих случаях может ускорить выполнение складских операций – в этом главное преимущество штрихового кода перед существующим в настоящее время ручным ведением учета материалов.

Для того чтобы внедрить технологию штрихкодирования, на МУТП города Рубцовска необходимо собрать и проанализировать базу штрих-кодов, соответствующую материально-техническим ценностям, хранящимся на складе, организовать новые процессы, связанные со штрихкодированием, закупить оборудование и расходные материалы, подготовить персонал,

выбрать и внедрить систему автоматизации.

Так как на всем ассортименте материально-технических ценностей, поступаемых на склад, отсутствует маркировка, в связи с этим необходимо организовать данную маркировку прямо на складе МУТП город Рубцовска.

Данную процедуру необходимо производить в момент поступления товара, после выгрузки его из транспортного средства и первичного ручного пересчета. При наклейке этикеток должен быть обеспечен доступ к каждой маркируемой единице. Это означает, что в зоне приемки должно быть достаточно места или на складе должна быть отдельное помещение для нанесения штрих-кодов. До начала процедуры следует подготовить этикетки с учетом всех единиц товара. Эта функция должна быть включена в обязанности работника склада.

Для этикетирования товаров требуется наличие специального оборудования - терминал сбора данных (ТСД). Переносное устройство, которое считывает штрих-код, фиксируют информацию в памяти и переносят её в базу данных 1С. Стоимость такого аппарата будет составлять 13520 рублей.

Кроме этого, на складе предприятия должна быть внедрена система автоматизации, которая обеспечит ведение списка штриховых кодов, как для товаров, так и для прочих идентифицируемых складских объектов (места хранения, персонал и пр.), контроль уникальности штрих-кодов, возможность формирования внутреннего штрих-кода, включающего в себя всю необходимую информацию.

С целью достижения экономичности от внедрения штрихкодирования данная технология может быть внедрена не в целом по всему складу, а только для тех процессов склада или групп товара, для которых это наиболее актуально. Частичное внедрение технологии можно проводить в двух вариантах.

1. Штрих-кодированный товар полностью отделяется от основного

потока материально-технических ценностей, которые продолжают обрабатываться по традиционной технологии. Подобное разделение должно поддерживаться и на уровне складской системы, формируя при необходимости отдельные задания на обработку маркированного и немаркированного товара, при этом база штриховых кодов ведется только для штрих-кодированного товара.

2. База штрих-кодов создается для всего товара, а маркируется только товар, требующий наибольшего контроля. Остальной товар в процессе выполнения складских операций либо вводится в терминал вручную, либо его штрих-код сканируется с бланка сопутствующего бумажного документа.

Внедрение данного мероприятия будет способствовать привлечению дополнительных денежных средств, в дальнейшем направляемые на приобретение оборотных активов, в частности приобретение запасов и пр.

Внедрение рассмотренных мероприятий будет способствовать привлечению дополнительных денежных ресурсов, в дальнейшем направляемые на приобретение оборотных активов, в частности приобретение запасов и пр.

Одной из причин неэффективного функционирования муниципальных предприятий является слабая подготовленность кадров, а также их вовлеченность в процесс производства и управления. Для разрешения этой проблемы необходимо построить эффективную систему управления персоналом муниципального предприятия. Представляется, что предложенные ниже мероприятия способны заложить основу функционирования эффективной системы управления персоналом муниципальных предприятий, в частности МУТП города Рубцовска³⁸.

В основе представленных мероприятий лежат следующие принципы совершенствования методов управления персоналом³⁹:

³⁸ Дейнека, А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2020. - 288 с.

³⁹ Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2021. - 397 с.

1) Вовлечение руководителей подразделений в реализацию предложенных кадровых мероприятий, что способствует повышению эффективности управления персоналом в целом, формированию у руководящего состава чувства сопричастности предприятию, дополнительной мотивации руководителей.

2) Основным объектом кадровых мероприятий являются работники рабочих должностей и молодые специалисты в возрасте до 30 лет, что обусловлено их низкой удовлетворенностью различными аспектами трудовой деятельности по результатам исследования, повышенным коэффициентом текучести персонала среди рабочих профессий, особенно среди водителей троллейбусов и кондукторов⁴⁰. Кроме того, указанные категории должностей непосредственно взаимодействуют с потребителями услуг МУТП города Рубцовска, формируют в сознании потребителя образ работника предприятия.

3) Комплекс предложенных мероприятий содержит в себе организационные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, однако основной акцент сделан именно на социально-психологические методы, причем с учетом их минимальной стоимости.

4) Разработать комплекс по усовершенствованию материального и нематериального стимулирования, направленный на нормализацию уровня текучести среди сотрудников, а именно:

а) материальное стимулирование:

- предоставления бесплатных санаторно-курортных путевок;
- оплата телефонной связи;
- оплата обедов для работников;
- корпоративные праздники с вручением подарков (Новый год,

День рождения предприятия, День защитника Отечества, 8 Марта);

⁴⁰ Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2022. - 397 с.

- проводить профилактику заболеваний
- вакцинацию сотрудников от гриппа (ежегодно осенью).

б) нематериальное стимулирование:

- стажировка;
- командировка;

В таблице 3.1 представлено планирование мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом МУТП города Рубцовска. Ответственным за реализацию указанных мероприятий выступает отдел кадров МУТП города Рубцовска без введения дополнительных штатных единиц.

Таблица 3.1 – Планирование мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в МУТП города Рубцовска

п/п	Наименование мероприятия	Срок проведения	Ответственные
	Внедрение комплексной системы привлечения персонала	до 01.01.2024	Начальник отдела кадров
	Внедрение системы адаптации новых работников	до 01.01.2024	Начальник отдела кадров, руководители подразделений
	Внедрение дополнительных мотивационных мероприятий для рабочих должностей	до 01.01.2024	Начальник отдела кадров, руководители подразделений

Система обеспечения предприятия стабильными, сильными кадрами должна начинаться с разработки стратегии привлечения персонала. В данном случае эффективной будет открытая кадровая политика и стратегия подбора из внешних источников. Предприятию следует уделить особое внимание формированию успешного имиджа работодателя путем решения следующих задач: формирование репутации привлекательного работодателя для работников до 30 лет; повышение заинтересованности руководителей среднего звена в привлечении молодых специалистов и работы с ними. На основе представленных характеристик целесообразно использовать внешние

и внутренние источники привлечения кандидатов⁴¹.

Внутренние источники привлечения кандидатов: доски объявлений предприятия для размещения информации о вакансиях; стимулирующее мероприятие для работников предприятия «Приведи товарища», с выплатой вознаграждения за привлечение кандидатов, отработавших три и более месяцев, ежегодное награждение работников, которые привлекли наибольшее количество работников в компанию.

Внешние источники привлечения кандидатов: размещение объявлений о вакансиях нестандартного дизайна в местах «массового скопления» (на автобусных остановках, в транспорте) молодежи, выпускников учебных заведений; размещение вакансий в службе занятости, участие в городских ярмарках вакансий, работа с образовательными учреждениями, проведение презентаций для студентов, заключение договоров с учебными заведениями на прохождение практики студентов с последующим трудоустройством.

Для реализации данных мероприятий необходимо разработать и ввести в действие следующие локальные нормативные акты и документы: положение о стимулирующем мероприятии «Приведи товарища», форма объявления о найме, сценарий мультимедийной презентации о предприятии, положение о практике студентов на предприятии.

Оценку эффективности предлагаемых мероприятий необходимо проводить до реализации мероприятий по привлечению новых работников на основе прогнозных данных и после на основе уже фактически полученного результата по следующим показателям:

- 1) Затраты на реализацию мероприятий по созданию имиджа привлекательного работодателя, в т.ч., средние затраты на привлечение одного работника, которое измеряется как отношение затрат на привлечение к общей численности привлеченного персонала.

- 2) Среднее время закрытия вакансий, которое определяется как

⁴¹ Максимцев И.А. Управление персоналом. Учебник и практикум для бакалавриата / Отв. - И.А. Максимцев, Отв. - Н.А. Горелов. - Москва: Мир, 2016. - 257 с.

отношение время закрытия вакансии (в рабочих днях) к общему количеству закрытых вакансий.

3) Изменение количества кандидатов на открытую вакансию (в процентах), которое измеряется как отношение количества кандидатов на одну вакансию за отчетный период, к общему количеству открытых вакансий⁴².

Использование комплексного подхода к методам привлечения и отбора персонала позволит снизить дефицит кадров на предприятии, сократить срок закрытия вакансий, снизить текучесть кадров, сохранять «открытую» систему привлечения персонала, наладить эффективную работу руководителей среднего звена со своими подчиненными, сформировать положительный имидж работодателя на рынке труда.

Несмотря на то, что на предприятии есть система стажировки для рабочих профессий, проведенное исследование показало, что процесс адаптации работников нуждается в принципиальных системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций предприятия. Предприятию экономически гораздо выгоднее внедрять меры по адаптации новых работников, чем испытывать постоянную нехватку кадров вследствие повышенной текучести, а также расходовать время и средства на поиск, оценку и обучение новых работников.

Для выполнения поставленной задачи предлагаются следующие мероприятия⁴³:

1) Создание буклета «Памятка нового работника». С целью охвата как можно большей численности новых работников необходимо максимально обеспечить доступ новых работников к информации о предприятии в удобное для них время. «Памятка нового работника» может включать

⁴² Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

⁴³ Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 392 с.

сведения об истории компании, ее работниках, видах деятельности, формальных правилах и неформальных традициях. Также следует предоставить свободный доступ новым работникам к нормативным документам предприятия, которые являются наиболее востребованными в период адаптации: правила внутреннего трудового распорядка, техника безопасности, инструкции и т.д.

2) Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых работников. Данный тренинг планируется проводить в группах по 20–40 человек по мере формирования группы каждые 2 недели, таким образом, в течение первых двух недель работы новый работник на тренинге увидит фильм/презентацию о компании; узнает о структуре, истории, традициях организации, основных достижениях, показателях, руководстве и лучших работниках, действующих в организации социальных программах; познакомится с представителями руководства организации, с передовиками производства, с лучшими наставниками.

3) Для увеличения численности наставников предлагается введение программы «Стань наставником». Цели процедуры наставничества заключаются в следующем: повышение эффективности интеграции работника в новую организационную среду; формирование лояльного отношения к предприятию в целом; создание непрерывного процесса передачи профессиональных знаний и навыков от опытных работников к остальным членам производственного коллектива; повышение продуктивности профессиональной деятельности отдельного работника или подразделения в целом⁴⁴.

В качестве наставника может выступать:

- во-первых, непосредственный руководитель работника, у которого функция наставничества входит в должностные обязанности;
- во-вторых, работники отдела управления персоналом, организующие

⁴⁴ Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 392 с.

процесс адаптации;

– в-третьих, любой работник предприятия, соответствующий требованиям, которые предъявляются предприятием к наставнику.

Требования к роли наставника могут быть следующие: непрерывный стаж работы на предприятии не менее 8-ми лет, высокий уровень развития профессиональных знаний и навыков, наличие положительных результатов профессиональной деятельности, подтвержденных аттестационными процедурами, способность и желание выступать в роли наставника, отзывчивость, дисциплинированность, коммуникабельность.

Предложенные мероприятия направлены на совершенствование управления МУТП города Рубцовска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Муниципальные унитарные предприятия – это предприятия, обладающие особым экономико-правовым статусом, которые сочетают в себе три обязательных атрибута: унитарность, коммерческий характер осуществляемой деятельности самого МУП и функционирование с целью решения местных вопросов на основе муниципальных (общественных) свойство. Эти особенности формируют специфику правовой формы МУП.

Муниципальная собственность, передаваемая муниципальным предприятиям и учреждениям, отделена от муниципальной казны и принадлежит МУП на основе хозяйственного ведения, а муниципальным учреждениям и государственным предприятиям - на основе оперативного управления. Органы местного самоуправления наделены правом определять цели деятельности МУП и учреждений, условия и порядок их деятельности, а так же утверждать их уставы. Органы муниципальной власти от имени муниципального образования несут субсидиарную ответственность по обязательствам МУП и при этом обеспечивают их выполнение в порядке, установленном законодательством РФ Руководитель МУП или учреждения несет личную ответственность за достоверность и своевременность представления выше приведенной отчетности о деятельности предприятия. Необходимо отметить, что неэффективное управление МУП приводит к тому, что собственность принадлежащая муниципальному унитарному предприятию описывается судебными приставами, а это в свою очередь приводит к потере муниципальной собственности, самого муниципального образования.

Основной задачей транспортной компании на муниципальном уровне является перевозка пассажиров или перевозка грузов. Основными целями и задачами управления предприятием городского транспорта являются: содержание в надлежащем состоянии транспортных путей; содержание подвижного состава в соответствующее техническим параметрам и нормам

состояние: предоставление безопасности и качества осуществляемых транспортными компаниями перевозок; своевременная совершенствование систем управления движением перевозок транспортными компаниями, а также диспетчеризация и контроль качества услуг общественного транспорта.

Муниципальное унитарное троллейбусное предприятие муниципального образования город Рубцовск,

Данный тип структуры управления на МУТП города Рубцовска является линейно-функциональной и 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.

Основным принципом кадровой политики МУТП города Рубцовска является четко выверенный паритет между строгим соблюдением корпоративных принципов работы и созданием благоприятных условий для развития креативных инициатив сотрудников.

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

В результате анализа второй главы были выявлены следующие проблемы, касающиеся управления МУТП города Рубцовска

1. Проблема нерегулируемых цен на электроэнергию для ГЭТ;
2. Проблема неграмотного формирования маршрутной сети;
3. Проблема неравной конкуренции с «коммерческими» перевозчиками;
4. Проблема недостаточного обновления подвижного состава;
5. Проблемы по поводу улучшения процесса управления оборотными активами.

В третьей главе дипломной работы предложены мероприятия по решению указанных проблем.

Решение проблемы нерегулируемых цен на электроэнергию для ГЭТ

Для решения проблемы неравной конкуренции с «коммерческими» перевозчиками необходимо сохранять разницу проезда в троллейбусах с ценой проезда в маршрутном транспорте на существующем уровне или увеличить данную разницу до 2 рублей.

Решение проблемы по поводу проблемы недостаточного обновления подвижного состава необходимо выполнение перечисленных выше мероприятий и кроме того необходимо долевое участие федерального бюджета в оплате приобретаемого подвижного состава - не менее 50%. Так же необходимо государственное стимулирование лизинговых и кредитных схем приобретения подвижного состава, а также обеспечение возможности заключения долгосрочных контрактов на закупку подвижного состава в течение нескольких лет, что обеспечит стабильную работу как для заводов-изготовителей, так и для предприятий транспорта.

Решение проблемы по поводу улучшения процесса управления оборотными активами, посредством совершенствование логистическими (складскими) операциями посредством внедрения на центральном складе системы штрихкодирования.

Кроме этого было предложено еще одно мероприятие, заключающееся в организации платной автостоянки.

Внедрение данного мероприятия будет способствовать привлечению дополнительных денежных ресурсов, в дальнейшем направляемые на приобретение оборотных активов, в частности приобретение запасов и пр.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) – Текст: электронный // Консультант Плюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/?ysclid=ldse3c9av5592030941.
2. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 30.12.2021) – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/.
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) – Текст: электронный // КонсультантПлюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=ldsdlqn6w614150053.

Литература

4. Анимица, Е.Г. Формирование и развитие муниципальных предприятий / Е.Г.Анимица. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Гос. Экон. Ун-та, 2018. - С. 29.
5. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897>.

6. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2018. – 392 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685099>. – Текст : электронный.
7. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров : учебное пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова ; Российский государственный гуманитарный университет. – Москва : Проспект, 2020. – 213 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443669>. – Текст : электронный.
8. Бугрова, О. С. Совершенствование кадровой политики государственных и муниципальных унитарных предприятий / О.С.Бугрова, А.Н.Дудюк //Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход. – 2022. – С. 45-49.
9. Васильева, Е.И. Оценка эффективности управления государственными унитарными предприятиями Свердловской области / Е.И. Васильева, Н.С. Ударцев // Вопросы управления. — 2018. — № 5. — С. 1-26. — ISSN 2304-3369. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311436>.
10. Георг, Г.М. Проблемы управления муниципальной собственностью в РФ в современных условиях / Г.М.Георг //Инновационная наука. – 2022. – №. 2-2. – С. 61-63.
11. Головкин, К.Г. Правовые основы экономической деятельности муниципальных унитарных предприятий // Вестник науки и образования. 2019. №2-1 (56). – Текст : электронный – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-ekonomicheskoy-deyatelnosti-munitsipalnyh-unitarnyh-predpriyatiy>.
12. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил.,

табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>.

13. Емелина, К.В. Повышение эффективности управления муниципальным имуществом / К.В.Емелина [Электронный ресурс] //Национальная ассоциация ученых. – 2022. – №. 75-1. – С. 35-40. – Текст : электронный. – URL: www.cyberleninka.ru.

14. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519732>.

15. Казаков, А. В. Некоторые аспекты эффективности работы государственного (муниципального) предприятия с помощью различных методов влияния на трудовые ресурсы / А.В.Казаков [Электронный ресурс] //Ломоносовские научные чтения. актуальные вопросы фундаментальных и прикладных исследований. – 2022. – С. 25-30.- Текст : электронный. – URL: www.elibrary.ru.

16. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2021. - 397 с.

17. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 582 с. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509711>.

18. Лытнева, Н.А., Беляев М.Ю. Правовая природа муниципального унитарного предприятия / Н.А. Лытнева, М.Ю. Беляев [Электронный ресурс] //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 5-2. – С. 139-141. – Текст : электронный.- URL: www.cyberleninka.ru.

19. Максимцев, И.А. Управление персоналом: учебник и практикум для бакалавриата / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов. - Москва: Мир, 2019. - 257 с.

20. Мальгинов, Г. Проблемы управления и реорганизации государственных унитарных предприятий в России / Г.Мальгинов // Общество и экономика. - 2019. - № 7. - С. 29 [Электронный ресурс]: библиотека НИУ ВШЭ. – Текст : электронный. – URL: www.opac.hse.ru.

21. Маркварт, Э.Э. Регулирование организации и деятельности муниципальных предприятий: проблемы и пути решения / Э.Э.Маркварт // Городское управление. - 2021. - №7. - С.49.

22. Мешкова, А. И. Разработка информационной системы с клиент-серверной архитектурой для автоматизации бизнес-процессов муниципального предприятия / А.И.Мешкова, И.С.Манжула //Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2022. – Т. 2. – С. 332-336.

23. Миловский, Н. М. Совершенствование механизма приватизации муниципальных предприятий в российской федерации / Н.М.Миловский //Актуальные проблемы экономики, финансов и образования в условиях цифровизации. – 2022. – С. 183-187.

24. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510685>.

25. Муниципальные предприятия в системе муниципальной собственности: Сборник материалов / под ред. Э.Э Маркварта.- СПб., 2018.- С. 41.

26. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519151>.

27. Омелькович, А. В. Цифровая трансформация деятельности муниципальных предприятий / А.В. Омелькович, О.А. Горбунова //Samara Regional Student Scientific Conference. – 2022. – Т. 1. – С. 100-101.
28. Парахина, В.Н. Муниципальное управление: учебное пособие / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Ганшина. - М., 2020.- 296с.
29. Повышение эффективности управления муниципальной собственностью и муниципальными финансами как необходимое условие улучшения социально-экономического положения муниципального образования: Круглый стол // Муниципальная экономика. - 2021. - №2. - С. 23
30. Парушина, Н.В. Особенности мониторинга и эффективного проектного управления предприятиями, функционирующими на праве хозяйственного ведения (распоряжения) федеральной и муниципальной собственностью / Н. В. Парушина, Н. А. Лытнева, В. В. Тишаев // Вестник ОрелГИЭТ. — 2019. — № 2. — С. 12-21. — ISSN 2076-5347. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/312606>.
31. Радченко, Я. Классификация видов управления / Я. Радченко // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - №4.- С.92.
32. Сабына, Е.Н. Внедрение программно-целевого управления в деятельность муниципальных унитарных предприятий (на примере г. Барнаула) / Е.Н. Сабына // Муниципалитет: экономика и управление. — 2018. — № 4. — С. 1-7. — ISSN 2304-3385. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/297903>.
33. Слесарев, Д. Тарифное регулирование и привлечение инвестиций в коммунальную инфраструктуру / Д. Слесарев // Местное самоуправление. - 2019. - №14. - С. 37.
34. Смирнов, А. Б. Оценка затрат и результатов в государственных и муниципальных секторах экономики на примере г. Ярославля / А.Б. Смирнов

//Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности. – 2022. – С. 261-266.

35. Стрекаловская, Н. С. Экономическая безопасность муниципального образования с монопрофильной структурой хозяйства / Н.С. Стрекаловская //Ответственные за выпуск. – 2022. – С. 36.

36. Угренинова, Е.А. Особенности правового статуса государственных и муниципальных унитарных предприятий [Электронный ресурс] / Е.А. Угренинова, А.Е. Камышанова // Вестник ТИУиЭ. - 2018. - №2 (28). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovogo-statusa-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-unitarnyh-predpriyatiy>.

37. Управление государственной и муниципальной собственностью: конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерские программы: «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственная и муниципальная служба») очной / заочной форм обучения : учебное пособие / составитель А. М. Садекова. — Донецк: ДОНАУИГС, 2021. — 139 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/215033>.

38. Унитарные и казенные предприятия // Бюджетные организации: экономика и учет. - 2021. - № 10. - С. 4.

39. Управление муниципальными предприятиями: Круглый стол // Городское управление. - 2017. - №4. - С.51.

40. Устав МУТП города Рубцовска Алтайского края (принят Решением Рубцовского городского Совета депутатов от 18.08.2011 N 633) (ред. от 23.01.2020) [Электронный ресурс]: официальный сайт Муниципального унитарного троллейбусного предприятия муниципального образования город Рубцовск Алтайского края. – URL: www.mutp.rubtsovsk.ru.

41. Чекалин, В.С. Управление государственным и муниципальным предприятием. Унитарные предприятия: реорганизация, приватизация / В.С. Чекалин, С.В. Зайцев // Муниципальная экономика. - 2020. - №1.- С. 37.
42. Чернышев, Л.Н. Экономика городского хозяйства / Л.Н. Чернышев. - М., 2018.- 158с.
43. Чудинова, С.В. Правовой статус муниципального унитарного предприятия как субъекта гражданского права / С.В. Чудинова //Вестник науки. – 2022. – Т. 2. – №. 6 (51). – С. 183-199.
44. Чудинова, С.В. Проблемные аспекты реализации процедур банкротства муниципального унитарного предприятия / С.В. Чудинова //Вестник науки. – 2022. – Т. 3. – №. 5 (50). – С. 82-96.
45. Экономика, организация и планирование на предприятиях автомобильного транспорта : учебное пособие / А. В. Шемякин, С. Н. Борычев, В. С. Конкина [и др.]. — Рязань : РГАТУ, 2022. — 328 с. — ISBN 978-5-98660-396-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/264212>.
46. Якобсон, Л.И. Экономика общественного сектора: Основы теории государственных финансов: учебник для вузов / Л.И. Якобсон. - М., 2021. – 248 с.
47. Boll D., Müller H., Sidki M. Determining the drivers of earnings management among municipal enterprises: Evidence from Germany //Public Money & Management. – 2022. – Т. 42. – №. 7. – С. 501-510.