

РЕФЕРАТ

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

Муниципальное, предприятие, структура, МУТП города Рубцовска, деятельность, управление.

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

Предметом исследования является процесс управления муниципальным предприятием (на примере МУТП города Рубцовска).

Цель выпускной квалификационной работы: теоретические основы управления муниципальным предприятием; практические аспекты управления муниципальным предприятием (на примере МУТП города Рубцовска); направления совершенствования развития МУТП города Рубцовска.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

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

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

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

В первой главе работы обобщены теоретические основы управления муниципальным предприятием.

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

В третьей главе, предложены перспективные направления совершенствования мероприятия по развитию МУТП города Рубцовска.

В заключении представлены выводы по выпускной квалификационной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	5
1.1. Система управления предприятием.....	5
1.2. Нормативно-правовое обеспечение деятельности муниципальных предприятий.....	9
1.3. Особенности управления муниципальным предприятием.....	14
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУТП ГОРОДА РУБЦОВСКА).....	19
2.1. Характеристика и организационная структура МУТП города Рубцовска.....	19
2.2. Анализ хозяйственной деятельности МУТП города Рубцовска.....	25
2.3. Система управления муниципальным предприятием МУТП города Рубцовска.....	32
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ МУТП ГОРОДА РУБЦОВСКА.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	56

ВВЕДЕНИЕ

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

В настоящее время, в условиях высокой динамики развития современных рыночных отношений, особое значение приобретает вопрос повышения конкурентоспособности и долгосрочного устойчивого развития предприятий, решение которой возможно исключительно при эффективной организации управления. Наиболее актуальна данная проблема в сфере муниципальных предприятий - хозяйствующих субъектов, обладающих правами юридического лица, осуществляющих производство и реализацию продукции/услуг посредством использования муниципального имущества.

Муниципальные предприятия оказывают существенное влияние на систему жизнеобеспечения городов, т. к. результативность их функционирования во многом определяет качество жизни населения муниципальных образований, в связи с чем возрастает значение совершенствования методических подходов к управлению муниципальными предприятиями с целью повышения эффективности их функционирования, что обосновывает актуальность темы настоящей бакалаврской работы.

Основная проблема развития муниципальных предприятий видится нам в противоречии между достижением главной цели предприятия – получения прибыли и задачей собственника – принесение максимальной пользы жителям данного муниципального образования. При акционировании муниципальное предприятие не всегда приобретает добросовестного собственника. Частный предприниматель может быть не заинтересован в выполнении той или иной муниципальной услуги из-за ряда проблем, среди которых основная – низкая доходность. Возможна иная ситуация, когда

собственник будет предоставлять данные виды услуг по более выгодной для него цене, однако многие потребители не смогут ее получить.

Нормативную основу бакалаврской работы образует комплекс нормативных правовых актов: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон Российской Федерации «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», Гражданский кодекс Российской Федерации, Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2019 № 694 «Об утверждении Устава МУТП города Рубцовска в новой редакции».

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

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

В качестве информационной базы использованы данные отчетных документов МУТП города Рубцовска за 2019-2021 г.г.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию экономического развития МУТП города Рубцовска.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Система управления предприятием

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

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

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

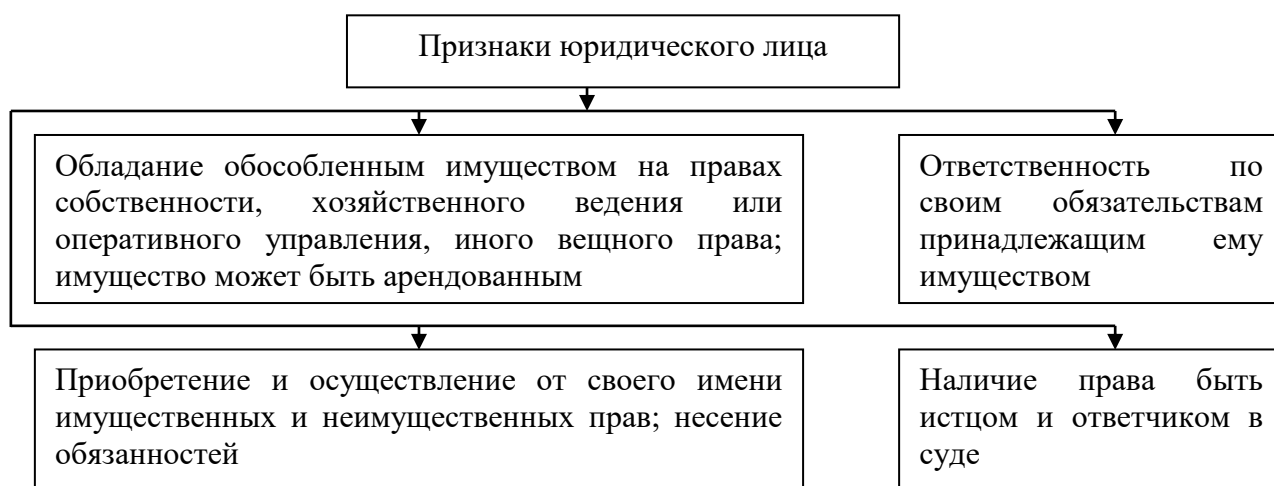


Рисунок 1. Признаки юридического лица²

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

² Составлен автором

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

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

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

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

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

Принципы организации — это правила, исходные положения, на основе которых осуществляется функциональное, элементное и структурное построение, функционирование и развитие организационных систем. Принципиальное отличие от закона — необязательность соблюдения. Одна из возможных классификаций принципов организации построена на основе ряда положений кибернетики :

1. Принцип необходимого разнообразия означает, что значительное разнообразие воздействующих на организационную систему внешних и внутренних возмущений требует адекватного им разнообразия ее возможных

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

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

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

состояний и реакций. Данный принцип имеет принципиальное значение для разработки оптимальной структуры организации и процессов, протекающих в ней.

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

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

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

3. Принцип обратной связи гласит: без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими элементами, частями или системами невозможна организация эффективного управления ими на научных принципах. На основании полученной информации корректируется любое управляющее воздействие.

4. Принцип выбора управленческого решения гласит: решение должно приниматься на основе анализа нескольких альтернативных вариантов. Разработка многовариантных реакций в ответ на конкретную ситуацию, привлечение коллективных знаний для определения вариантов решений, в том числе с использованием метода «мозговой атаки», безусловно, обеспечит принятие более или менее оптимального решения для конкретного случая.

Принципы организации являются теми правилами, с использованием которых осуществляется ее функциональное, элементное и структурное построение, функционирование и развитие⁵.

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

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

(финансовый менеджмент) и многие другие⁶.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение деятельности муниципальных предприятий

Известно, что государственное и муниципальное управление представляет собой социальную деятельность субъектов управления, осуществляемую на основе законодательных и подзаконных актов и направленную на реализацию функций и полномочий, возложенных на эти органы. Поэтому от качества правового обеспечения государственного и муниципального управления зависит эффективность деятельности публичной власти⁷.

Хозяйственное использование муниципального имущества – это одна из основных задач органов муниципальной власти, которая должна решаться в рамках правового поля. Российская Федерация – это демократическое и правовое государство, поэтому все общественные отношения и деятельность подлежат законодательному регулированию.

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

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

Правовые основы регулирования деятельности муниципальных предприятий определены:

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

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

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

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

- отраслевые нормативные акты направления хозяйственной деятельности.

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

Закон о местном самоуправлении в п. 4 ст. 51 закрепляет право муниципальных образований создавать муниципальные предприятия и учреждения. Та же статья закона указывает, что органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок деятельности муниципальных предприятий и учреждений, утверждают их уставы, назначают руководителей и т.д.. Более подробное регламентирование полномочий, прав и обязанностей субъектов, создаваемых муниципальными образованиями, устанавливается уставами и иными нормативно-правовыми актами муниципальных образований, уставами муниципальных предприятий. Из этого следует, что на федеральном уровне закон практически не раскрывает правовой статус таких организаций, а также основы их экономической деятельности.

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

Для того чтобы ответить на вопрос о правовых основах экономической деятельности муниципальных предприятий, необходимо более детально рассмотреть их правовой статус, как субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Так, формируемые муниципальным образованием предприятия являются юридическими лицами, обладающими вещными правами на имущество, переданное им муниципальным образованием на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Также важно отметить, что хозяйственная деятельность органов местного самоуправления, в первую очередь, представлена деятельностью муниципальных предприятий. Все это дает основание для утверждения, что муниципальные унитарные предприятия являются самостоятельными и полноправными субъектами экономических отношений, а равно обладают самостоятельностью в управлении финансовыми ресурсами и имуществом, находящимися в их распоряжении.

Говоря о правовых основах деятельности муниципальных предприятий, необходимо отметить, что деятельность муниципальных предприятий регулируется нормативно-правовыми актами трех уровней: федерального, регионального и муниципального. Федеральный уровень представлен двумя основополагающими нормативно-правовыми актами: федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и федеральным законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Здесь подробнее остановимся на втором законе.

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

В настоящее время ФЗ № 161 основной правовой акт, регулирующий деятельность государственных и муниципальных учреждений, а именно⁹:

- определяет правовое положение государственного и муниципального предприятия;
- права и обязанности собственников имущества, предприятия;
- ответственность;
- порядок создания, реорганизации и ликвидации.

Выделим основные положения ФЗ № 161.

Рассматриваемый закон содержит в себе достаточно подробное регулирование вопросов реализации собственником имущества унитарного предприятия права на получение прибыли от использования имущества, принадлежащего унитарному предприятию, и распоряжение имуществом муниципального предприятия.

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

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

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

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

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

установления показателей планов финансово-хозяйственной деятельности; формирует уставной фонд; утверждает бухгалтерскую отчетность и иные отчеты предприятия; дает согласие на распоряжение недвижимым имуществом и на 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 № 161 указывает на то, что муниципальное образование имеет также другие права и несет другие обязанности в отношении муниципального предприятия, определенные российским законодательством.

Анализ перечисленных полномочий позволяет сделать вывод о том, что экономическая деятельность муниципальных предприятий напрямую зависит от решений, принимаемых учредителем, т.е. муниципальным образованием. Согласно ч. 3 ст. 21 закона ФЗ № 161 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 муниципального образования.

Учредительным документом унитарного предприятия является его устав¹¹. Данный документ разрабатывается на основании Конституции РФ, Гражданского кодекса, федеральных законов и муниципальных нормативных актов.

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

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

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

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

1.3. Особенности управления муниципальным предприятием

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

В государственном и муниципальном секторах основными типами коммерческих организаций являются государственные и муниципальные унитарные предприятия и акционерные общества (государственные корпорации).

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

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

может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия¹³.

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

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

Если по окончании финансового года стоимость чистых активов предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, окажется меньше размера уставного фонда, орган, уполномоченный создавать такие предприятия, обязан произвести в установленном порядке уменьшение уставного фонда. Если стоимость чистых активов становится меньше размера, определенного законом, предприятие может быть ликвидировано по решению суда.

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

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

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

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

Практика показывает, что большинство муниципальных унитарных предприятий пока продолжают неэффективно работать, производя услуги низкого качества, вызывают массу справедливых нареканий. К тому же МУП слабо заинтересованы в повышении эффективности своей работы, так как улучшение их финансовой деятельности приводит к сокращению дотаций их местного бюджета.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации местная администрация принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации предприятия; она назначает директора и утверждает устав предприятия. Муниципалитет вправе принимать нормативные документы (решения, инструкции), регулирующие деятельность предприятия, например, регулировать тарифы для предприятий, считающихся естественными монополиями.

На практике органам власти недостает опыта в управлении предприятиями, и они не способны эффективно контролировать унитарные предприятия. В результате некомпетентных контрактов на управление местные органы власти иногда не могут добиться практического исполнения документов или заставить директора муниципального унитарного предприятия соответствовать предъявляемым требованиям.

В свое время, право хозяйственного ведения лишает директоров муниципальных унитарных предприятий стимулов и полномочий принимать долгосрочные решения по экономическому развитию. На многих предприятиях неплатежи со стороны местных властей не позволяют руководителю принимать на себя ответственность, напрямую связанную с

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

развитием бизнеса. Например, местная администрация может выступать в качестве собственника, основного потребителя и органа по регулированию цен, оставляя руководителя предприятия совсем небольшие возможности для принятия самостоятельных решений.

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития муниципальных унитарных предприятий в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании экономических и других параметров предприятия. Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказывается не только на совершенствовании ее организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействий и т.д.

Речь, прежде всего идет, о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена реальной необходимостью и требованиями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворениями, в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в высоких конечных результатах. Все это требует от муниципальных предприятий приспособления к новым рыночным условиям, преодоления возникающих несоответствий в экономических и научно-технических процессах.

В широком понимании, цель состоит в том, чтобы выбрать такую систему, которая наилучшим образом отвечает задачам и целям муниципального унитарного предприятия, а также повлиявшим на нее внутренним и внешним факторам.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о специфике предприятий муниципальной формы собственности, их особой роли для

развития муниципальной экономики, что предопределяет необходимость специального правового регулирования, призванного служить реализации возложенных на них функций, а потому выходящего за пределы стандартных норм коммерческого права. В то же время основные направления политики по отношению к муниципальным унитарным предприятиям, рекомендации по совершенствованию нормативной базы должны напрямую быть связаны с решением задач перспективного развития муниципальной экономики в целом.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ МУТП ГОРОДА РУБЦОВСКА)

2.1. Характеристика и организационная структура МУТП города Рубцовска

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

Сегодня троллейбусный транспорт МУТП города Рубцовска является одним из самых доступных видов пассажирского транспорта, от эффективности работы которого во многом зависит социальная и экономическая стабильность жизни самых разных слоев населения города Рубцовска.

Троллейбусы, как вид транспорта, обладают своей спецификой – технологической, организационной, экологической и экономической. Это определяется: отсутствием загрязняющих выбросов в окружающую среду; системой организации движения; безопасностью перевозки пассажиров в транспорте; конструкцией технических процессов и технологией его основных производственных процессов; системой государственного регулирования.

Вопрос повышения эффективности деятельности МУТП города Рубцовска в экономических условиях города Рубцовска является достаточно актуальным.

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

муниципального троллейбусного предприятия».

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

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

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

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

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

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

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

Предприятие осуществляет свою деятельность на основе профессиональной самостоятельности.

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

- перевозка пассажиров с использованием бюджетных ассигнований;
- оказание услуг предприятиям, организациям и частным лицам по

мойке автотранспорта;

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

Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется Федеральным законом, предприятие может осуществлять только на основании лицензии¹⁵.

Устав МУТП города Рубцовска. Утвержден постановлением Администрации города Рубцовска Алтайского края № 694 от 25.03.2019.

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

Организационная структура МУТП города Рубцовска относится к линейно-функциональной (Приложение А).

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

¹⁵ Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2019 № 694 «Об утверждении Устава МУТП города Рубцовска в новой редакции» – Режим доступа: официальный сайт Администрации города Рубцовска

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

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором. Функции управления деятельностью в Предприятии реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные и другие отношения друг с другом.

Директор Предприятия распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность всех подразделений. Ему подчинены функциональные отделы и подразделения. Он несёт ответственность за материально-техническое обеспечение всего производства, состояние охраны труда и техники безопасности. Руководит деятельностью подразделений эксплуатационной службы предприятия. Осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов перевозок, изучением обслуживаемого региона, направление пассажиропотоков. Контролирует работу по заключению договоров с организациями.

Заместитель директора - главный инженер, который

- отвечает за процесс организации работ, соблюдением нормативных требований правил деповского осмотра и ремонта троллейбусов.

- осуществляет непосредственное руководство подчиненных работников и подразделений согласно организационной структуре предприятия.

- контролирует состояние оборотного фонда промежуточного и центрального складов.

- осуществляет контроль над обеспечением технически правильной эксплуатации и ремонта энергетического оборудования производства.

- принимает меры по выполнению правил и норм охраны труда, окружающей среды, техники безопасности, производственной санитарии,

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

Главный бухгалтер 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 утверждённым нормам и нормативам.

За работу отделов отвечают:

Главный инженер отвечает за:

- отдел материально-технического обеспечения, снабжение материалами и техникой и организация складского хозяйства;

- технический отдел который занимается выпуском троллейбусов на линию, прием с линии, проверка качества технического обслуживания (ТО) и текущего ремонта (ТР);

- станция диагностики определяет техническое состояние троллейбусов и их составных частей без разборки, выявление неисправностей, контроль качества ТО и ТР троллейбусов;

- отдел главного механика обеспечивает технически исправное состояние зданий, сооружений, санитарно-технического, энергосилового и технологического оборудования;

- депо - ремонт и хранение троллейбусов.

Начальник службы эксплуатации отвечает за состав водителей, учет рабочего времени водителей троллейбуса, за ежедневные наряды выпуска троллейбусов на линию, за выполнение плана сбора выручки.

Начальник службы движения отвечает за расписание движения, работу

кондукторов, за выполнение плана сбора выручки и за учет рабочего времени кондукторов.

Главный ревизор отвечает за:

- отдел безопасности движения, который проводит профилактические работы по предупреждению дорожно-транспортных происшествий, выезжает на дорожно-транспортные происшествия для оформления аварии, осуществляет контроль за выполнением работниками правил дорожного движения и технической эксплуатацией троллейбусов;

- здравпункт оказывает первую доврачебную и первую врачебную помощи при травмах, внезапных заболеваниях, профессиональных отравлениях, проводит профилактическую работу, проводит послерейсовый и предрейсовый осмотр водителей и кондукторов.

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

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

Данный тип структуры управления Предприятия обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные подразделения занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов в рамках своих функциональных направлений. Руководители функциональных подразделений не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения нижестоящим производственным подразделениям. Свои решения в пределах своих полномочий они приводят в жизнь только через вышестоящего линейного руководителя.

Таким образом, на предприятии осуществляется распределение должностных обязанностей.

2.2. Анализ хозяйственной деятельности МУТП города Рубцовска

Рассмотрим основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МУТП города Рубцовска за 2019-2021 гг., которые представлены в таблице 2.

Таблица 2. Анализ финансовых результатов деятельности МУТП города Рубцовска за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Строка в балансе	Период			Абсолютное отклонение, 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	17 212	(1 635)	18 159	- 15 577	19 974	- 9,5	1110,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2200	17 212	(1 635)	(7 664)	- 15 577	- 6 029	- 9,5	468,7
Прочие доходы, тыс. руб.	2340	2 736	2 579	43 719	- 157	41 140	94,3	1695,2
Прочие расходы, тыс. руб.	2350	3 358	2 951	2 654	- 407	- 297	87,9	89,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2400	13 425	(2 033)	33 401	- 15 458	35 434	- 15,1	1642,9

Исходя из данных таблицы 2 и рисунка 2, можно сделать выводы, что в 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.

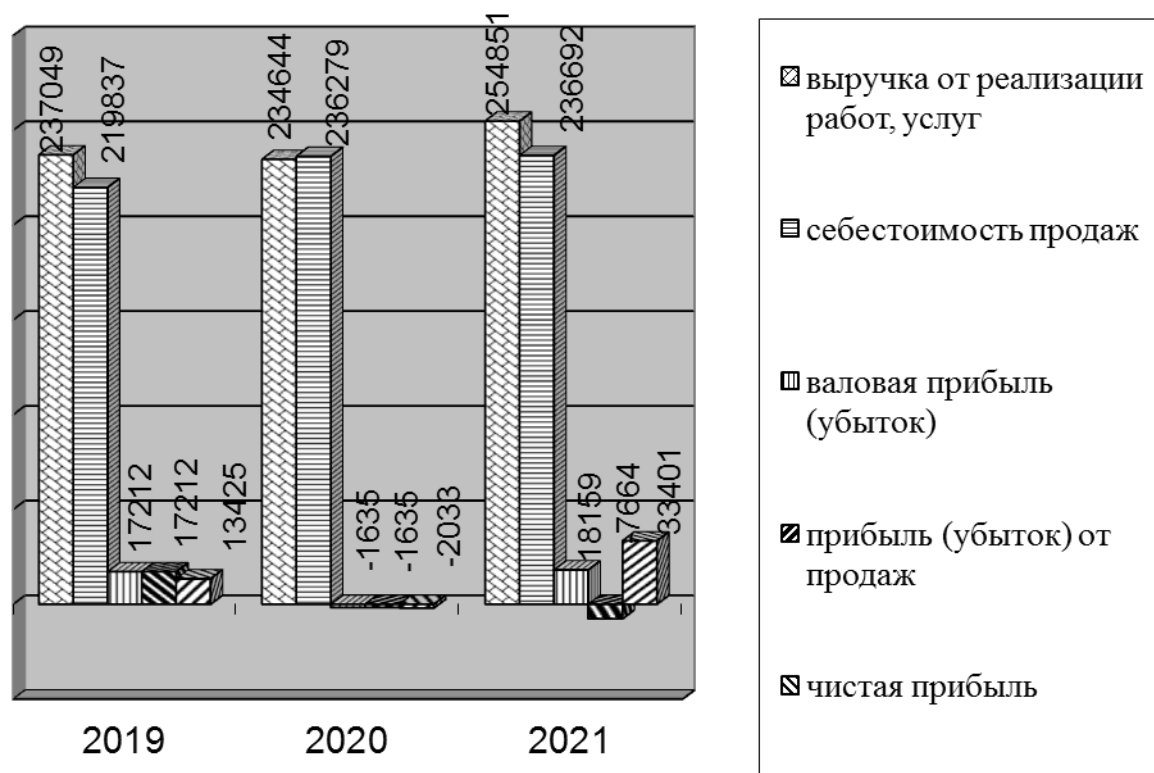


Рисунок 2 - Основные финансово-экономические показатели МУП города Рубцовска за 2019-2021 г.г., в тыс. руб.

Себестоимость продаж в 2020 г. по отношению к 2019 г. увеличилась и составила 236 279 тыс.руб., что на 7,5% выше чем в 2019 г.. В 2021 г. себестоимость продаж по отношению к 2020 г. увеличилась на 0,2 %, что составило 236 692 тыс.руб. Необходимо отметить, что рост себестоимости ведет к необходимому повышению цен на предоставляемые услуги, а именно на проезд троллейбусе.

За весь анализируемый период 2019-2021 гг., только в 2020 г. валовая прибыль от продаж в 2020 г. была отрицательной - 1 635 тыс.руб., однако уже в 2021 г. данный показатель деятельности МУП принял положительное значение и составил 6787 тыс.руб. Прибыль от продаж как в 2020 г., так и в 2021 году имела отрицательный показатель - 1 635 тыс.руб., - 7 664 тыс.руб. соответственно.

В 2021 г. темп роста валовой прибыли составил 110,6 % по отношению к 2020 г., в денежном выражении 18 159 тыс.руб.

Прочие доходы МУП города Рубцовска в 2020 году, по сравнению с 2019 годом снизились. Так в 2020 г. по отношению к 2019 г. темп роста

данного показателя составил 94,3%, абсолютное отклонение составило – 157 тыс. руб. В 2021 г. наблюдается значительное повышение прочих доходов и сумма доходов составила 43 719 тыс.руб., при этом темп роста по отношению к 2020 г. составил – 1695,2%.

Что касается прочих расходов, то на протяжении всего анализируемого периода 2019-2021 г.г. они снижались. Так в 2020 г. по отношению к 2019 г. данный показатель снизился на 407 тыс.руб., и составил 2 951 тыс.руб. В 2021 г. снижение прочих расходов продолжилось и сумма расходов составила 2 654 тыс.руб., при этом темп роста по отношению к 2020 г. составил – 89,9 %.

Чистая прибыль Предприятия в 2020 г. была отрицательна и составила (-2 033) тыс.руб. Этот факт связан с тем, что валовая прибыль и прибыль от продаж в 2020 г. были отрицательными и прочие доходы не перекрыли это отрицательное значение. Однако в 2021 г. по отношению к 2020 г. чистая прибыль МУТП была положительна и составила 33 401 тыс.руб., тем роста по отношению к 2020 г. составил 1642,9%.

На основании анализа финансово-экономических показателей МУТП города Рубцовска за 2019-2021 г.г. следует, что на протяжении анализируемого периода отмечается нестабильная финансово-экономическая ситуация. Так в 2020 г. предприятие закончило финансовый год с убытком, основной причиной этого фактора стало то, что выручка от реализации услуг была меньше себестоимости.

Однако в 2021 г. удалось повысить: выручку от реализации работ, услуг; валовую прибыль и прибыль. Также значительно повысились прочие доходы. Так же необходимо отметить, что в 2021 г. у руководства предприятия получилось снизить такой показатель как прочие расходы.

В связи с этим в 2021 г. МУТП города Рубцовска закончило финансовый год положительной чистой прибылью.

Далее в работе проведем анализ технико-экономических показателей МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Таблица 3. 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.	12 830,47	11 288,81	11 692,69	88	103,6
- по абонементным талонам	тыс. чел.	4 403,95	4 308,87	4 649,93	97,8	107,9
- по проездным для школьников .	тыс. чел.	610,65	411,66	472,02	67,4	114,7
- по проездным для студентов	тыс. чел.	499,44	313,44	368,58	62,8	117,6
- по ЕПБ	тыс. чел.	6 593,46	5 720,39	5 674,62	86,8	99,2
- по проездным для граждан.	тыс. чел.	712,44	526,26	521,52	73,9	99,1
- бесплатные льготные пассажиры (годовой ЕПБ)		10,53	8,19	6,03	77,8	73,6
Перевезено фактических платных пассажиров	тыс. чел.	12 819,94	11 280,62	11 686,66	88	103,6

Проанализируем более подробно данные таблицы 3.

Так из анализа таблицы 3 и рис. 3 можно сделать вывод, что количество перевезенных пассажиров в 2020 году, в сравнении с 2019 годом, снизилось на 12%, что составляет в количественном выражении 1 541,66 тыс. чел. В 2021 г. ситуация изменилась, количество перевезенных пассажиров увеличилось на 403.88 тыс. чел., что составило 103,6% от количества перевезенных пассажиров в 2020 г. Данные показатели непосредственно влияют на конечный результат финансовый деятельности предприятия.



Рисунок 3. Количество перевезенных пассажиров за 2019 - 2021 гг.

Из данных таблицы 3 и рис. 3 следует, что количество пассажиров всех категорий в 2020 году снизилось. В 2021 году перевезено, в сравнении с 2020 годом, больше пассажиров: по проездным для школьников; по проездным для студентов и по абонементным талонам. Количество пассажиров перевезенных по единым проездным билетам, по проездным документам для граждан и бесплатных льготных пассажиров за анализируемый период ежегодно снижалось.

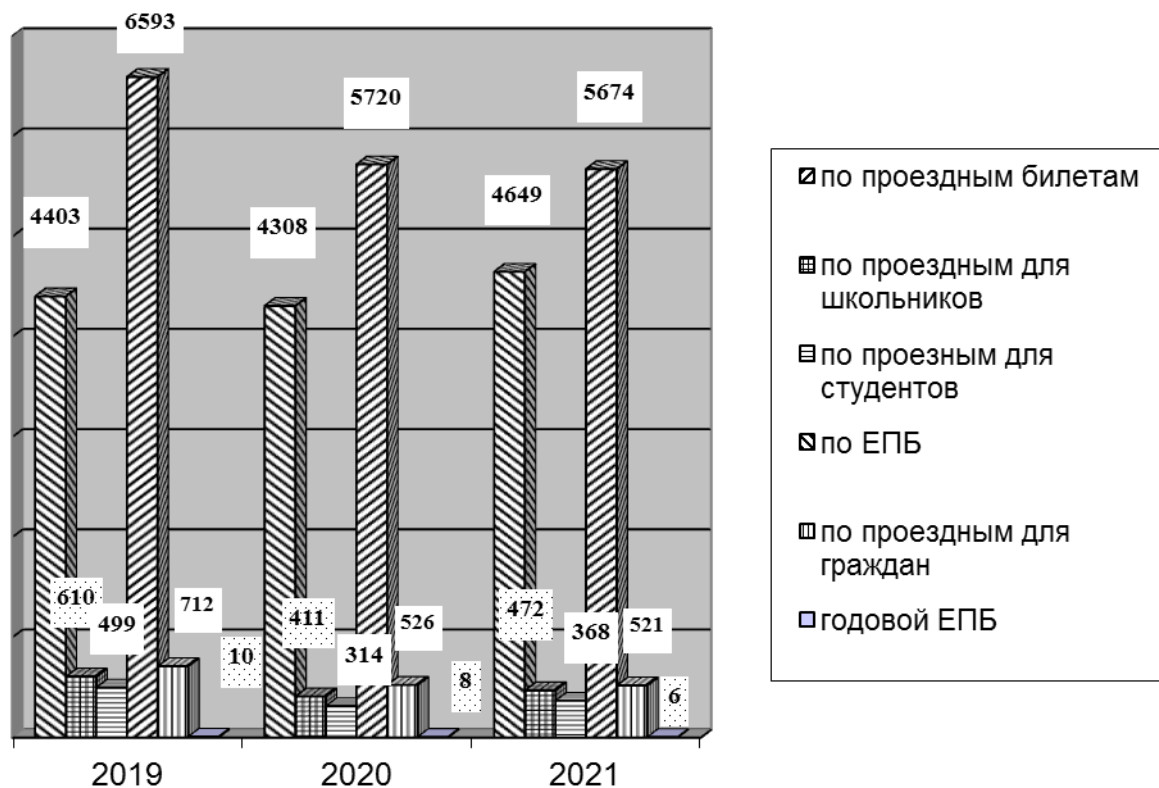


Рисунок 4. Количество перевезенных пассажиров по категориям за 2019-2021 гг.

Снижение за 2021 г. по отношению к 2019 г. произошло практически по всем категориям перевезенных пассажиров. Ежегодное снижение перевезенных пассажиров наблюдается: по количеству пассажиров перевезенных по проездным документам для граждан на 26,8 %, по единым проездным билетам на 13,9 % и бесплатных льготных пассажиров за анализируемый период снизилась на 42,7 %.

Увеличение перевезенных пассажиров произошло только по абонементным талонам на 5,6%.

Показатели затрат, доходов от перевозки пассажиров МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг. приведены в таблице 4.

Таблица 4. Показатели затрат, доходов от 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	219 837,0	236 279,0	262 515,0	107,5	111,1
Доходы - всего	236 510,4	233 782,04	253 586,1	99	108
Прибыль (убыток)	16 673,4	- 2 496,96	- 8 928,9		

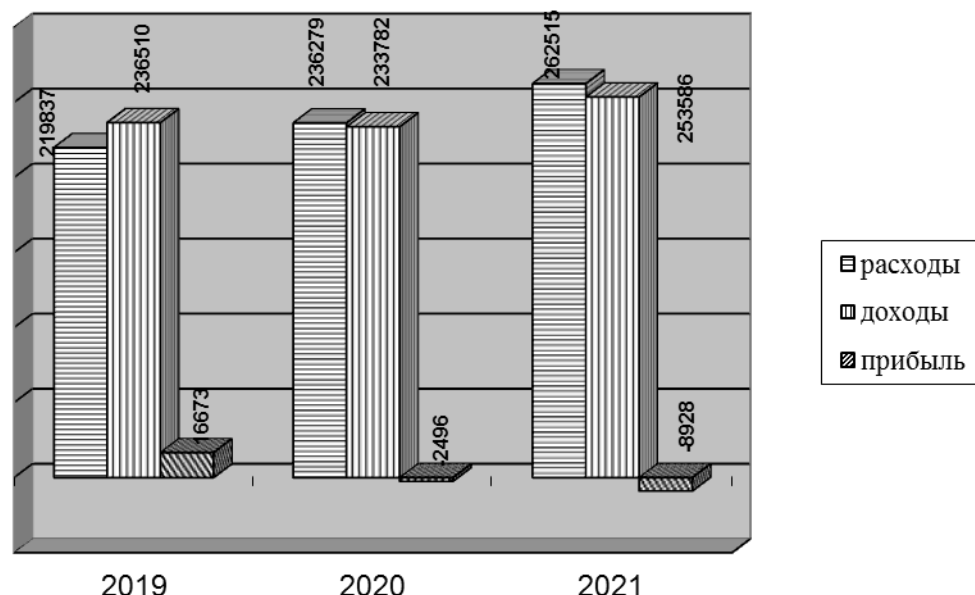


Рисунок 5. Показатели затрат, доходов от перевозки пассажиров МУТП города Рубцовска за 2019-2021 гг., в тыс. руб.

Из данных, таблицы 4 и рисунка 5 видно, что несмотря на увеличение

доходов, полученных от перевозки пассажиров за анализируемый период, расходы на перевозку пассажиров в 2021 г. растут более высокими темпами.

Анализ доходов и расходов в МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг. показан в таблице 5

Таблица 5. - Анализ доходов и расходов в МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг.

Наименование	Ед. измерения	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, в %	
					2020/2021, в %	2021/2020, в %
Всего доходов с учетом дотаций	Тыс.руб.	239 785, 0	237 223,0	298 570,0	99	126
Расходы всего	Тыс.руб.	223 195,0	239 256,0	265 169,0	107	111
Убытки по отчету о прибылях	Тыс.руб.	16 590,0	- 2 033, 0	33 401	-12,3	1642,9

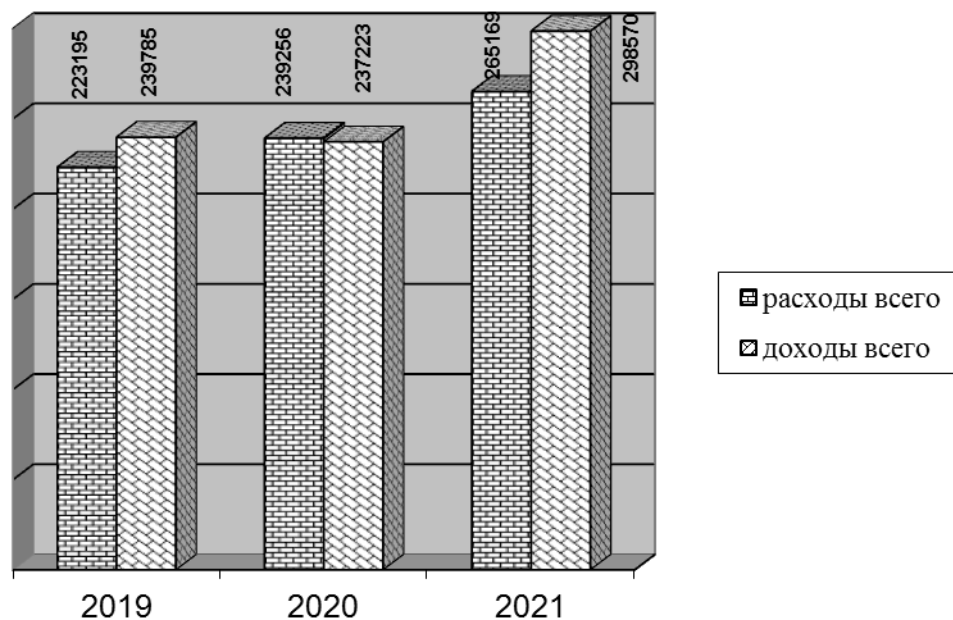


Рисунок 6. Анализ доходов и расходов на МУТП города Рубцовска за 2019 - 2021 гг., тыс. руб.

Из данных таблицы 5 и рисунка 6 видно, что предприятие получило прибыль от своей деятельности в 2019 г. и 2021 г. В 2020 г. МУТП города

Рубцовска от своей деятельности понесло убыток.

2.3. Система управления муниципальным предприятием МУТП города Рубцовска

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 Предприятия 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. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании. Регламентированием на предприятии занимается организационно - плановый отдел.

Организационное нормирование в 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.).

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме:

- должностных инструкций, устанавливающие права и обязанности персонала;
- методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методических инструкций, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочих инструкций, определяющих последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

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

Должностные инструкции 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.

На Предприятии уделяется достаточное внимание безопасности труда. Согласно коллективного договора, работникам предприятия обеспечивается:

- выдача сертифицированной специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты;
- выдача смывающих и обезвреживающих средств на работах, связанных с загрязнениями;

- обучение правилам и нормам охраны труда и пожарной безопасности.

Сотрудникам на работах с вредными условиями труда:

- производятся доплаты к заработной плате;

- компенсационные выплаты на молоко;

- предоставляются дополнительные отпуска в количестве не менее 7 календарных дней;

В зимнее время проводится комплекс мероприятий по обеспечению цехов и участков помещениями для обогрева рабочих, утеплению транспортных средств для их перевозки, своевременной выдаче удобной и тёплой спецодежды и обуви.

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

В целом, можно отметить, что охрана труда на МУТП города Рубцовска осуществляется на рациональном уровне.

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

Таблица 6. Средняя зарплата работников 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

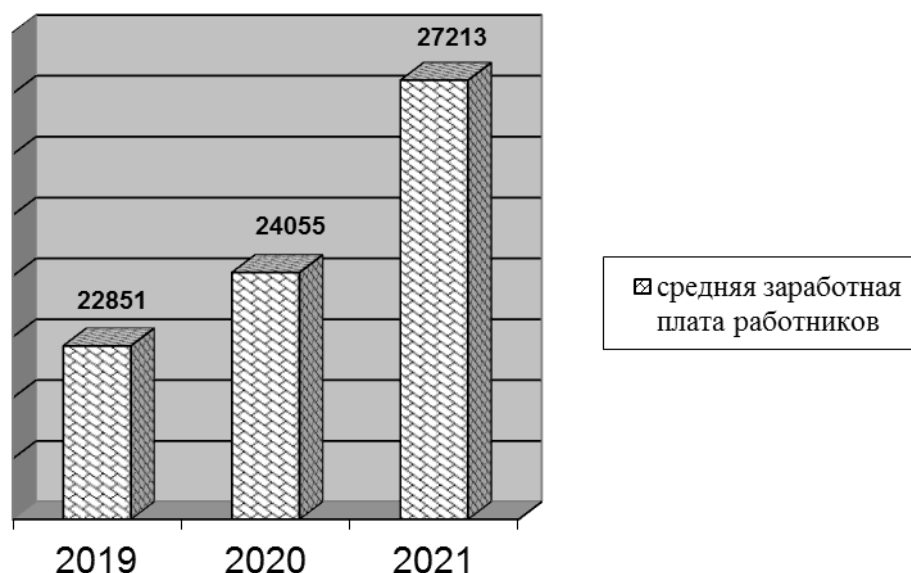


Рисунок 7. Средняя зарплата работников МУТП города Рубцовска 2019-2021 гг., руб.

Из данных таблицы 6 и рис. 7 следует, что повышение заработной платы наблюдается за весь анализируемый период примерно на величину инфляции.

Необходимо отметить, что рост средней заработной платы работников МУТП города Рубцовска выше средней заработной платы в Рубцовске, которая составила в 2021 г. – 25 400 руб.

Заработная плата составляет 52,95% от всех расходов МУТП города Рубцовска см. рис. 8.



Рис. 8. 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 65%.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии являются:

- 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. После утверждения планы поступают руководителям подразделений для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает

текущие и перспективные планы по определенному кругу показателей. Так, мастер участка ежедневно получает производственное задание от вышестоящего начальства и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают получение материального поощрения или вместо поощрения получение полноценного отгула.

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 так же Дню города и Дню рождения предприятия.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения 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 транспортной дисциплины, не переводить на вышестоящую 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 расчета ($\frac{1}{2}$ транспортных затрат), при условии оплаты ГСМ работником.

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

Кроме этого работодатель:

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

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

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

- до 5 лет - 5000 руб.

- больше 5 лет - 7000 рублей.

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

- обязуется производить компенсацию расходов по найму жилого помещения работникам, направленным в служебную командировку (по его

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

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

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

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

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

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

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

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

В 2019 - 2021 году окончили высшие учебные заведения - 3 работника Предприятия, получили среднее специальное образование - 1 работник.

В настоящее время 3 работника проходят обучение, из них 1 работник в среднее – специальное учебное заведение, 2 человека в высших учебных заведениях.

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

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

Проводится 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.

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

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ МУТП ГОРОДА РУБЦОВСКА

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 Рубцовска - хорошо и для пассажира, и для города. Речь идёт не столько о «ведомственном интересе», сколько о качестве жизни в нашем городе.

Муниципальные власти г. Рубцовска в целях сохранения социальной стабильности (фактически - популизма) устанавливают тарифы на проезд для населения ниже себестоимости, что ведёт к низким доходам МУТП города Рубцовска.

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

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

По поводу решения проблем тарифов и финансирования предлагается следующее решение.

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

транспорта всех операторов (другие виды билетов запрещаются; перевозчики могут продавать только единые билеты муниципалитета с возвратом всей выручки муниципалитету).

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

Всю ответственность за уровень социальных стандартов при этом берёт на себя город (единый оператор перевозок), установивший льготы и цены на проезд. Перевозчики при этом отвечают за подготовку и выпуск подвижного состава на линию по заказу оператора.

Следующим фактором, негативно влияющим на деятельность МУТП города Рубцовска является нерегулируемые цены на электроэнергию для ГЭТ (городского электрического транспорта). В структуре расходов МУТП за 2021 г. расходы на электроэнергию составили 12,2% см. рис. 9.

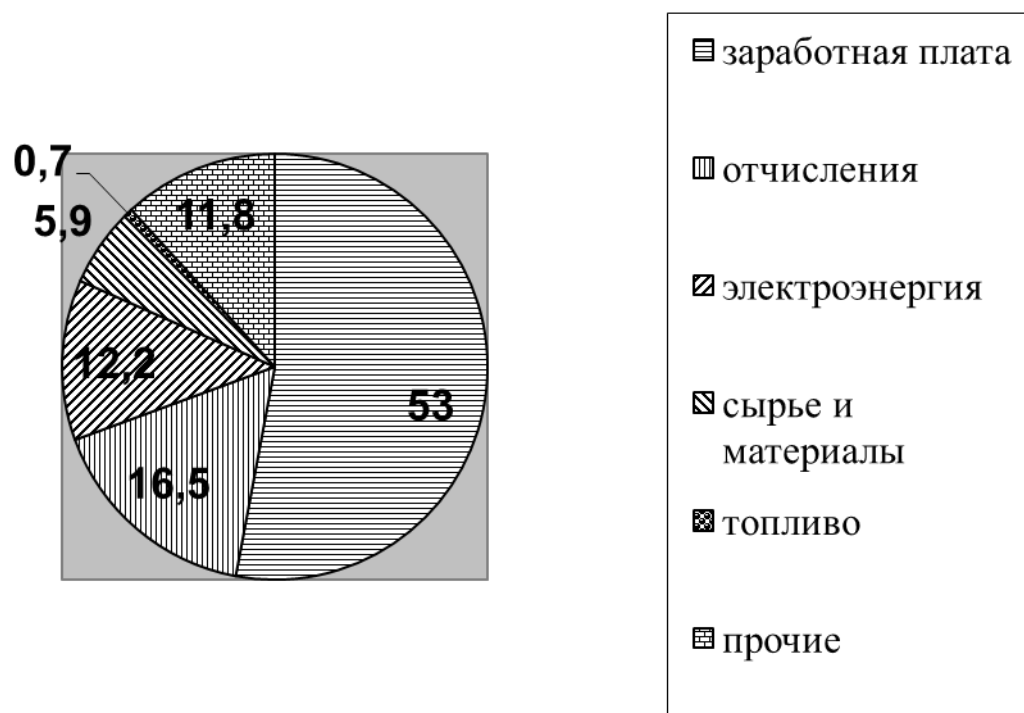


Рисунок 9. Структура расходов МУТП за 2021 г., в %

Автотранспортные пассажирские предприятия получают топливо по тем же льготным регулируемым ценам, что и население. В то же время МУТП города Рубцовска, по мере перехода на «свободные цены», получает электроэнергию по нерегулируемым (свободным) ценам (а не по ценам для населения). Кроме того, по нерегулируемым ценам оплачиваются любые отклонения от планового потребления. Учитывая, что на предприятии потребление электроэнергии является нестабильным и колеблется в диапазоне до 30-40% (зависит от сезона года, перекрытий движения в связи с ремонтом дорог, дорожно-транспортных происшествий и т.п.), происходит неоправданное повышение расходов на электроэнергию, в то время как неравномерность потребления является объективной и неустранимой особенностью функционирования любого предприятия городского электрического транспорта.

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

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

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

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

функционирования розничных рынков электрической энергии», «Правилами полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии»).

Сегодня одной из острейших проблем в МУТП 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 7. О состоянии подвижного состава 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	82,4	84	80

В соответствии с таблицей 7:

- на 01.01.2020 г. подлежит списанию 82,4% подвижного состава. Так, из имеющихся 51 единицы троллейбусов подлежат списанию 42 единицы 1981-2009 года выпуска с пробегом от 631 до 2053 тыс. км. Средний их возраст составляет– 26,87 года.

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

- на 01.01.2021 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 84%.

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

Благодаря усилиям специалистов 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.

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 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.

Необходима оценка уровня загрузки транспортной инфраструктуры для приведения пропускной способности остановочных пунктов и площадок для межрейсового отстоя общественного транспорта в соответствие с количеством обслуживающего их подвижного состава.

Перегрузка остановочных пунктов приводит к скоплению транспорта, посадке/высадке пассажиров вне остановочных площадок. Отсутствие на многих конечных пунктах разворотных площадок провоцирует создание аварийных ситуаций в связи разворотом транспортных средств на проезжей части.

В виду вышеизложенного, в целях повышения рентабельности услуг по перевозке пассажиров, предлагается принцип разделения существующей маршрутной сети на субсидируемую и коммерческую сети.

Субсидируемая маршрутная сеть обеспечивает выполнение возложенной на орган местного самоуправления обязанности по организации транспортного обслуживания населения всеми видами общественного транспорта на территории города Рубцовска.

Указанная сеть включает в себя троллейбусные маршруты, характеризующиеся:

- социальной значимостью для жителей города; обеспечением транспортной связи отдаленных микрорайонов с центром города (не более чем с одной пересадкой);
- наличием льготных проездных документов;
- низкой стоимостью услуги;
- гарантированным уровнем качества (допустимая наполняемость салона, интервальность движения, экологичность и т.п.).

Субсидируемая маршрутная сеть является гарантом минимального качества транспортного обслуживания жителей города и субсидируется из бюджета города. При отсутствии коммерческих маршрутов в рамках субсидируемой сети сохраняются транспортные связи между микрорайонами города, а также нормативный уровень комфорта для всех пользующихся пассажиров.

Размер субсидий на убыточных маршрутах сети должен определяться как разница между действующим тарифом и расчетным тарифом по каждому маршруту. Необходимо установить четкую связь между уровнем тарифа для населения и требуемым объемом бюджетного финансирования.

Коммерческая маршрутная сеть обеспечивает населению города более высокий уровень комфорта передвижения по территории города Рубцовска. Коммерческая сеть не субсидируется из бюджета в виду того, что обязательства органа местного самоуправления перед населением города обеспечиваются субсидируемой сетью. Регулирование деятельности коммерческой сети сводится к созданию системы открытия/закрытия коммерческих маршрутов и контролю безопасности перевозок на них.

Коммерческая сеть включает в себя только автобусные маршруты, предоставляющие более высокий уровень комфорта перевозки пассажиров за счет меньшей наполняемости салона, меньшего времени поездки. Коммерческая маршрутная сеть может состоять как из маршрутов, дублирующих субсидируемую маршрутную сеть, так и самостоятельных маршрутов.

Тариф на коммерческих маршрутах должен превышать тариф на субсидируемых не менее чем в два раза. В этом случае пассажирами коммерческих маршрутов будут являться те, кто желает ехать в более комфортных условиях, либо на большее расстояние без пересадок.

В связи с наличием расходных обязательств на субсидируемых маршрутах, данная сеть должна утверждаться администрацией города Рубцовска. Коммерческая маршрутная сеть может быть представлена в виде

реестра, ведение которого осуществляется организатором транспортного обслуживания.

Правила формирования маршрутных сетей должны быть едиными как для субсидируемых, так и для коммерческих маршрутов. Дублирование между маршрутами в рамках каждой сети не должно превышать 40 %, что позволит распределить пассажиропоток между маршрутами, повысить безопасность перевозок, исключить борьбу за пассажира на линии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Муниципальные унитарные предприятия - это предприятия особого экономического и правового статуса, соединяющие в себе три обязательные характеристики: унитарность, коммерческий характер осуществляемой деятельности, функционирование с целью решения вопросов местного значения на базе муниципальной (общественной) собственности.

Муниципальные предприятия, как в России, так и за рубежом различаются не только по сферам деятельности, но и по многим другим признакам. Поэтому возникает необходимость их классификации.

Раскрытие содержания понятия «эффективность муниципальных предприятий» в силу дискуссионного характера и отсутствия однозначного толкования имеет смысл начать с более широких понятий - «эффективность муниципальной собственности» и «эффективность муниципального имущества».

Эффективность использования муниципальной собственности практиками и теоретиками оценивается с двух сторон: как коммерческая, выражаемая через доход (прибыль), получаемый городским сообществом от ее использования и как социальная, представленная посредством не прямой пользы для местного сообщества.

По нашему мнению эффективность функционирования муниципальных предприятий следует рассматривать исходя из разных, зачастую

противоречивых позиций: с учетом интересов городского сообщества (населения муниципального образования) и с позиции самого муниципального предприятия, причем на каждом уровне содержание понятия «эффективность» будет трактоваться различно.

Основными показателями оценки экономической эффективности муниципальных предприятий, полученной на уровне города можно рассматривать следующие: удельный вес предприятий муниципальной формы собственности в общем числе предприятий города, динамика изменения данного показателя в разрезе отраслей городской экономики; удельный вес муниципальных предприятий в общегородском объеме выпуска продукции (оказания услуг) в различных отраслях и сферах городской экономики (уборка, благоустройство города, жилищное и коммунальное хозяйство, городской транспорт и др.); доходы, полученные городским бюджетом в результате функционирования муниципальных предприятий; соотношение их с расходами, направленными на их поддержание и др.

В работе проведен анализ финансово-экономической деятельности МУТП города Рубцовска за 2019 – 2021 гг.

Количество перевезенных пассажиров в 2020 году, в сравнении с 2019 годом, снизилось на 12%, что составляет в количественном выражении 1 541,66 тыс. чел. В 2021 г. ситуация изменилась, количество перевезенных пассажиров увеличилось на 403,88 тыс. чел., что составило 103,6% от количества перевезенных пассажиров в 2020 г. Данные показатели непосредственно влияют на конечный результат финансовой деятельности предприятия.

Снижение за 2021 г. по отношению к 2019 г. произошло практически по всем категориям перевезенных пассажиров. Ежегодное снижение перевезенных пассажиров наблюдается: по количеству пассажиров перевезенных по проездным документам для граждан на 26,8 %, по единым проездным билетам на 13,9 % и бесплатных льготных пассажиров за

анализируемый период снизилась на 42,7 %.

Несмотря на увеличение доходов, полученных от перевозки пассажиров за анализируемый период, расходы на перевозку пассажиров в 2021 г. растут более высокими темпами.

Из проведенного анализа следует, что предприятие, с учетом дотаций, получило прибыль от своей деятельности в 2019 г. и 2021 г. В 2020 г. МУТП города Рубцовска от своей деятельности понесло убыток.

Далее в работе проведен анализ практических аспектов управления МУТП города Рубцовска.

На основании проведенного анализа 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 75 %.

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

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

Необходимо отметить, что в 2021 году размер средней заработной платы работников МУТП города Рубцовска выше средней заработной платы в Рубцовске на 7,1%. В денежном выражении средняя заработная плата работников Предприятия в 2021 году составила 27 213 руб., размер средней заработной платы в г. Рубцовске составляет – 25 400 руб.

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.

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.

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

Городской пассажирский транспорт (ГПТ) как одна из социально значимых отраслей городского хозяйства играет достаточно большую роль в обеспечении качества жизни городского населения. От эффективности функционирования пассажирского транспортного комплекса во многом зависит сохранение социальной, экономической и политической стабильности жизни города.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы стало выявление основных причин, влияющих на эффективность финансовой деятельности предприятия и направления совершенствования развития МУТП города Рубцовска. К которым относятся:

- 1). Сохранение в общем объеме пассажирских перевозок городским общественным транспортом высокой доли лиц, пользующихся льготами по оплате проезда.

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

2). Нерегулируемые цены на электроэнергию для городского электрического транспорта.

Требуется:

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

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

3). Изношенный и неэффективный подвижной состав.

С целью планомерного обновления подвижного состава необходимо предусмотреть приобретение 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.

4). Неграмотно сформированная маршрутная сеть коммерческих перевозок, когда маршруты троллейбусов дублирует частный перевозчик.

Предлагается принцип разделения существующей маршрутной сети на субсидируемую и коммерческую сети.

Субсидируемая маршрутная сеть обеспечивает выполнение возложенной на орган местного самоуправления обязанности по организации транспортного обслуживания населения всеми видами общественного транспорта на территории города Рубцовска.

Коммерческая маршрутная сеть обеспечивает населению города более высокий уровень комфорта передвижения по территории города Рубцовска. Коммерческая сеть не субсидируется из бюджета в виду того, что обязательства органа местного самоуправления перед населением города обеспечиваются субсидируемой сетью. Регулирование деятельности коммерческой сети сводится к созданию системы открытия/закрытия коммерческих маршрутов и контролю безопасности перевозок на них.

Правила формирования маршрутных сетей должны быть едиными как для субсидируемых, так и для коммерческих маршрутов. Дублирование между маршрутами в рамках каждой сети не должно превышать 40 %, что позволит распределить пассажиропоток между маршрутами, повысить безопасность перевозок, исключить борьбу за пассажира на линии.

В транспортной стратегии РФ на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 года №1734 – р, дается приоритет развитию пассажирского транспорта общего пользования, в первую очередь, здесь говорится о развитии электротранспорта. В первую очередь, электротранспорт – наиболее экологически чистый вид транспорта. Современный общественный электротранспорт привлекателен для пассажиров: бесшумность и отсутствие вибраций при движении, плавность хода, высокая провозная способность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 14.07.2022) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/;
5. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 N 161-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/;
6. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/;
7. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/;
8. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) // Справочно-правовая

система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. –
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/;

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

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

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

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

13. Постановление Правительства РФ от 1 октября 2020 г. № 1586 «Об утверждении Правил перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом» – Режим доступа: информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ» – Загл. с экрана;

14. Постановление Правительства РФ от 04.05.2012 № 442 «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» – Режим доступа: официальный сайт компании «КонсультантПлюс» – Загл. с экрана;

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

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

17. Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 25.03.2019 № 694 «Об утверждении Устава МУТП города Рубцовска в новой редакции» – Режим доступа: официальный сайт Администрации города Рубцовска – Загл. с экрана;

18. Ващенко А., Альбах Е. Контроль за деятельностью муниципальных предприятий // Муниципальная экономика. 2020. № 2. С. 58 - 62 – Режим доступа: <http://emsu.ru> – Загл. с экрана;

19. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов/ Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 371 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

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

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

22. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов/ Ю. В. Гимазова; под общей редакцией Н. А. Омельченко – Москва:

Издательство Юрайт, 2021. – 453 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

23. Государственное и муниципальное управление : учебник / под ред. Н. И. Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 288 с. – Режим доступа: <https://knigogid.ru> – Загл. с экрана;

24. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов/ С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 608 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

25. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов/ Н. Т. Аврамчикова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 174 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

26. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов/ В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 441 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

27. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы: учебник для вузов/ Л. В. Сморгунов [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 395 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

28. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов/ А. П. Альгин [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 484 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

29. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов/ Г. А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 412 с. – Режим доступа: <https://urait.ru> – Загл. с экрана;

30. Кириллов Ю.В. Управление и руководство муниципальными предприятиями: состояние и перспективы // Городское управление. 2019. №4.- С. 65-70 – Режим доступа: <http://emsu.ru> – Загл. с экрана;

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

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

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

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

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

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

37. Опыт проектного управления в муниципальном образовании / З. Л. Дзакоев, Н. Р. Хачатурян // Матрица научного познания. – 2020. – № 3. – С. 15-21 – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru> – Загл. с экрана;

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

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

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

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

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

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

43. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием / М. А. Дзина // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 1(114). — С. 512-517 — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru> — Загл. с экрана;

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

45. Теория управления: учебное пособие для вузов/ А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — Режим доступа: <https://urait.ru> — Загл. с экрана;

46. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т.П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 521 с. — Режим доступа: <https://urait.ru> — Загл. с экрана;

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

48. Управление персоналом / Д.А. Аширов. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М., 2020 г. — 136с. — Режим доступа: <https://www.studmed.ru> — Загл. с экрана;

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

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

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

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

53. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. — 5-е изд. — М.: Лаборатория знаний, 2021. — 340 с. — Режим доступа: <https://glavkniga.su/filecont/49715.pdf> — Загл. с экрана;

54. Bartol, Kathryn. Management / K. M. Bartol, D. C. Martin. – New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill, Inc., 2021. – 911 p. – Режим доступа: <https://archive.org/details/management0002bart/page/n9/mode/2up> – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

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

