

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Управление развитием муниципального предприятия**  
**(на примере «МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.XX.2017.XXX.ВКР**

**Руководитель, должность**

\_\_\_\_\_/ А.Ж. Телюбаева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор**

**студент группы ЗЭУ – 542**

\_\_\_\_\_/ Ю.В. Любимова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролер, должность**

\_\_\_\_\_/ И.О. Фамилия /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Любимова Ю.В. Управление развитием муниципального предприятия (на примере «МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»). – Челябинск: ЮУрГУ, \_\_\_ – \_\_\_, -78с., 17 ил., 10 табл., библиогр. список – 49 наим., 1 прил., \_\_ л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является управление развитием предприятия.

Цель дипломной работы – разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа».

В дипломном проекте выявлена сущность и правовой статус муниципального унитарного предприятия, проанализированы подсистемы, рассмотрен отечественный и зарубежный опыт управления развитием муниципальных предприятий, проведен анализ эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации ЗГО», разработаны рекомендации по повышению эффективности управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО», определен экономический эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» при управлении развитием предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	10
1.1 Понятие и методы управления развитием муниципального унитарного предприятия.....	10
1.2 Подсистемы управления муниципальным унитарным предприятием.....	19
1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления развитием муниципальных предприятий.....	21
1.4 Методика оценки развития муниципального предприятия.....	29
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУП «АВТОХОЗЯЙСТВО АДМИНИСТРАЦИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»	36
2.1 Характеристика МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа».....	36
2.2 Анализ показателей эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа».....	47
2.3 Проблемы управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа».....	55
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУП «АВТОХОЗЯЙСТВО АДМИНИСТРАЦИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»	61
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа» ..	61
3.2 Прогноз эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа» ..	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что с началом процесса экономических реформ в России разнообразные аспекты социально-экономического развития муниципальных образований находятся в центре внимания научной общественности и практических работников. Быстрая трансформация отношений собственности, приведшая к созданию новой для России формы - собственности муниципального образования, одновременно породила множество теоретических и прикладных проблем, связанных с управлением данным видом собственности.

Эффективность местного самоуправления определяется как правовой основой, так и наличием достаточных материальных ресурсов, обеспечивающих финансовую независимость и самостоятельность муниципальных органов власти. Финансово-экономической основой местного самоуправления является муниципальное имущество. Основную и наиболее социально значимую часть муниципального имущества составляют муниципальные унитарные предприятия (от 15-20 в небольших муниципальных образованиях до 300 в крупных городах).

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

В 90-е годы и до настоящего времени управление МУП со стороны органов муниципальной власти основывалось на административных и организационно-распорядительных методах, что было оправдано, так как отсутствовали организационно-экономические и частично правовые основы других методов управления, не было опыта работы в новых экономических условиях.

В настоящее время в различных отраслях появился опыт успешного функционирования частных предприятий, и созрели предпосылки для совершенствования

управления МУП и вывода их из кризисного состояния на основе различных форм муниципально-частного сотрудничества, которые успешно применяются и развиваются за рубежом как в странах с развитой рыночной экономикой, так и в странах с переходной экономикой, подобных России. Опыта такой деятельности в России нет. Кроме того, привлечение для управления муниципальным имуществом успешно хозяйствующих субъектов сдерживается особенностью организационно-правового статуса МУП.

Объектом исследования является унитарное муниципальное предприятие.

Предметом исследования выступают управление муниципальным унитарным предприятием.

Цель дипломного проекта заключается в разработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа».

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления развитием муниципальным унитарным предприятием;
- рассмотреть муниципальное унитарное предприятие как основу функционирования муниципальной экономики;
- представить методику анализа и оценки состояния предприятия;
- провести анализ эффективности управления МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»;
- выявить проблемы управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»;
- дать оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Методологическую и теоретическую основу дипломного проекта составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, антикризисного управления, управления муниципальными унитарными предприятиями.

Информационную базу дипломного проекта составили статистические источники объекта исследования, данные, приводимые в научной литературе, результаты расчетов, выполненных самостоятельно. Практическая значимость дипломного проекта обусловлена важностью предложенных рекомендаций по совершенствованию управления автотранспортным хозяйством в рамках повышения инвестиционной привлекательности г. Златоуста Челябинской области.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, список используемых источников и литературы, а также приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и методы управления развитием муниципального унитарного предприятия

Согласно статье 51 Федерального закона от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», органы местного самоуправления вправе в соответствии с законом создавать предприятия, учреждения и организации для осуществления хозяйственной деятельности, решать вопросы их реорганизации и ликвидации. Органы местного самоуправления создают унитарные предприятия, т.е. коммерческие организации, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Основные положения по данному вопросу содержатся в статьях 113-115 Гражданского кодекса Российской Федерации и в Федеральном законе от 14 ноября 2002 г. №161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

В Российской Федерации создаются и действуют следующие виды муниципальных унитарных предприятий:

- муниципальное предприятие - унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения;
- муниципальное казенное предприятие - унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления.

Органы местного самоуправления определяют цели, условия и порядок деятельности предприятий, учреждений и организаций, находящихся в муниципальной собственности, осуществляют регулирование цен и тарифов на их продукцию (услуги), утверждают их уставы, назначают и увольняют руководителей данных

предприятий, учреждений и организаций, заслушивают отчеты об их деятельности.

Исполнение муниципальных услуг составляет суть хозяйственной деятельности местного самоуправления.

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

Целесообразность создания муниципальных предприятий обусловлена следующими факторами:

- потребностью в бесперебойном и гарантированном по объему и минимальным стандартам качества исполнении некоторых важнейших муниципальных услуг;
- локальным (местным) монополизмом предприятия в исполнении муниципальной услуги, вследствие чего орган местного самоуправления не желает быть зависимым от частного;
- стремлением к обеспечению социальной справедливости и предотвращению дискриминации потребителей услуг (по районам проживания, по категориям потребителей);
- возможностью муниципальной власти влиять на цены и тарифы.

Для реализации работы муниципального унитарного предприятия применяются различные методы управления.

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели.



Управление – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг.

Процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и её элементов в интересах достижения стоящих перед ней целей.

Управленческий процесс объединяет в себе такие моменты как управленческий труд, его предмет и средства, и реализуется в определенном продукте.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» - греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Эффективность организации выполнения функций управления, этапов процедур и операций по принятию решений зависит от принятого метода или совокупности методов управления на предприятии.

Методы управления муниципальными предприятиями - это способы и приемы управленческой деятельности, они помогают направить работу предприятия на достижение целей.

Методы управления муниципальными предприятиями связаны с выполнением функций менеджмента, которые составляют содержание процесса управления. На предприятии может использоваться не один метод, а несколько. Совокупность методов образуют систему и используются в комплексе с учетом условий и специфики решаемых задач. Методы управления активно влияют друг на друга, и результат управления на предприятии является следствием их сложного системного взаимодействия. Методы управления муниципальными предприятиями в зависимости от мотивов, потребностей и интересов разделяются на три группы: эконо-

мические, организационно-распорядительные, социально-психологические [3, с.14].

Экономические методы управления муниципальными предприятиями образованы совокупностью средств и инструментов, они целенаправленно влияют на создание благоприятных условий для функционирования и развития предприятия, основаны на использовании экономических законов, товарно-денежных отношений и экономических категорий, а также норм и нормативов.

Экономические методы направлены на поощрение коллектива предприятия к поиску производственных резервов и полному использованию всех ресурсов с целью ускорения научно-технического прогресса, повышения эффективности производства и качества продукции. Система экономических методов включает практически все рычаги механизма рыночного хозяйствования. Использование этих методов основано на количественном соотношении расходов и результатов производства, при этом появляется возможность оцениваться на реакцию системы в зависимости от степени воздействия на нее различных факторов [6, с.12].

Организационно-распорядительные методы управления муниципальными предприятиями созданы как совокупность приемов и способов прямого воздействия на управляемый объект с целью изменения его состояния в соответствии с существующими условиями. Важнейшая цель этих методов - изыскание и максимальное использование возможностей повышения эффективности деятельности предприятия. Организационно-распорядительные методы обеспечивают строгость установленных правил, скорость принятия решений, успешность применения на их основе других методов управления, предотвращение конфликтов в трудовых коллективах.

Социально-психологические методы объединены совокупностью конкретных приемов влияния на процессы формирования и развития трудовых коллективов, социальные процессы, происходящие внутри них; структуру связей, потребностей, интересов, стимулов, социальных задач. Эти методы отличаются мотивационной основой [7, с.33].

Социальная мотивация предусматривает ориентирование на политические, национальные, нравственные, семейные и другие социальные интересы.

Психологическая мотивация предполагает воздействие на коллектив и отдельную личность с целью активизации трудовой и общественной деятельности.

Социально-психологические методы управления призваны обеспечить формирование первичных трудовых коллективов в соответствии с их индивидуальными способностями, склонностями и интересами.

На практике различные типы методов взаимодействуют одновременно.

Отметим, что главными аналитическими проблемами всех этих методов является то, что каждый из них позволяет эффективно управлять предприятием только в присущей, отдельной проекции и содержит или слишком ограниченный, или слишком избыточный перечень оценочных показателей деятельности предприятия с высоким уровнем корреляционных связей между отдельными показателями, дублирующими друг друга. И хотя за прошедшие десятилетия методы управления предприятием кардинально изменились, показатели, как и вся система оценки, продолжают оставаться как в прошлом. Характерная особенность почти всех методов управления на предприятии выражена в способе формирования оценочной системы показателей - почти все они финансовые [4,с.55].

К числу недавно появившихся управленческих технологий можно отнести даунсайзинг, реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщее управление качеством, бенчмаркинг, аутсорсинг и многие другие.

Основными методами управления развитием муниципального предприятия являются: проектный метод управления, метод реинжиниринга, метод аутсорсинга (рисунок 1).

Проектный метод управления. Объектом проектного управления принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых,

материальных и трудовых ресурсов. При этом под «работой» понимается элементарная, неделимая часть данного комплекса действий [8, с.45].

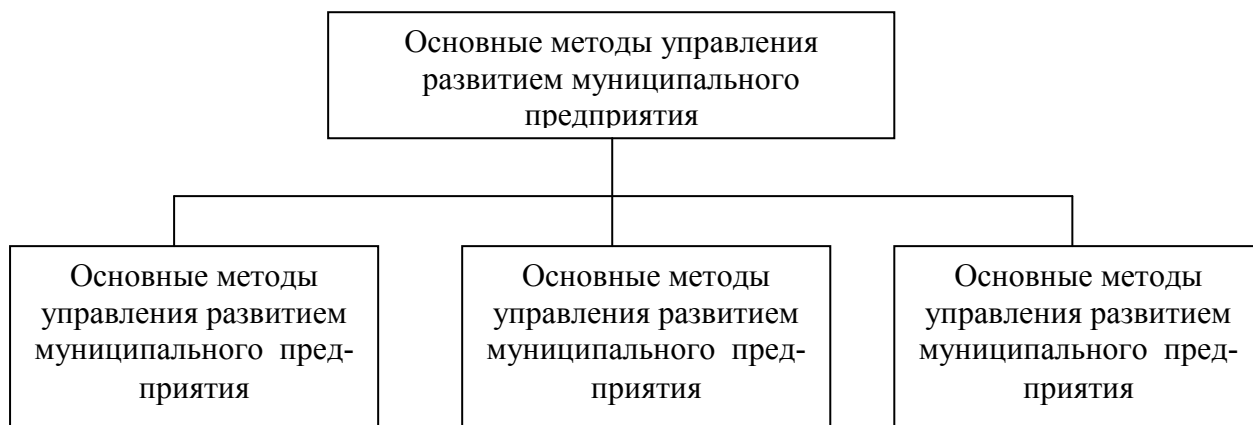


Рисунок 1 - Основные методы управления развитием муниципального предприятия

Элементарность работы – понятие условное и относительное. То, что нецелесообразно делить в одной системе действий, полезно разукрупнять в другой. Например, если за элемент комплекса работ по сборке автомобиля принимается технологическая операция, то одной из «работ» может считаться установка сборщиком фары. Эта «работа» в данном случае неделима, так как остаются неизменными ее факторы – исполнитель, предмет и объект действия.

Но, как только мы начинаем рассматривать исполнение этой работы как отдельную задачу, она сама превращается в комплекс.

Однако если задача возникает регулярно, а ее решение превращается в рутинную деятельность, доведенную до автоматизма, то нет никакого особого смысла каждый раз, приступая к ее решению, рассматривать и моделировать ее сложную структуру. Результат известен заранее и время, потраченное на планирование, будет просто потеряно. Поэтому объектом проектного управления является, как правило, комплекс взаимосвязанных работ, направленных на решение некоторой оригинальной задачи. Но, в том то и дело, что в современной деловой среде, при стремительном развитии техники, технологии и организации производства, при стремительной смене видов и разновидностей товаров и услуг на рынках, появле-

ние перед менеджером оригинальных задач стало фактически обычной ситуацией. Если в конце пятидесятых годов, на заре зарождения проектного управления, в качестве объектов такого управления выступали исключительно научно-исследовательские и опытно-конструкторские программы, то в наши дни уже мало кого можно удивить техническими, организационными, экономическими и даже социальными проектами. Уже в самом определении типа проекта заложена характеристика области его приложения [12, с.11].

Проекты могут реализовываться на условиях муниципально-частного партнёрства. Проект муниципально-частного партнерства - проект, планируемый для реализации совместно публичным партнером и частным партнером на принципах муниципально-частного партнерства.

Метод реинжининга. Реинжининг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжининг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском.

Реинжининг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Метод аутсорсинга. Аутсорсинг (out - внешний, source - источник) - способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям [10, с.121].

Организация аутсорсинга на предприятии предполагает передачу бизнес процессов фирмы на подряд аутсорсинговой компании. Перевод на аутсорсинг одного или нескольких видов деятельности компании позволит достичь финансовой экономии и поспособствует увеличению производственных мощностей предприятия. Точных критериев для оценки объемов использования аутсорсинга на предприятии не существует. Решение о таком способе ведения работ принимается каждой компанией только после тщательного анализа всех возможных затрат и выгод. Учитывается вид деятельности предприятия, организационная структура, особенности бизнес-процессов. Наиболее распространенным является аутсорсинг персонала в сфере составления финансовой отчетности, кадрового делопроизводства, ведения бухгалтерии.

Однако предприятия все чаще помимо приобретения консалтинговых и IT-услуг, переходят на полное обслуживание аутсорсинговыми компаниями второстепенных видов деятельности предприятия. Главной задачей, которую стремятся решить заказчик с помощью аутсорсинга, является улучшение качества бизнес-процессов и снижение затрат. Спрос на услуги аутсорсинговых компаний объясняется и фискальной политикой, так как значительный рост налоговой нагрузки на зарплату персонала заставляет работодателей искать пути для оптимизации расходов. На сегодняшний день кадровые и бухгалтерские функции выгоднее передать компании-провайдеру, которая организует более выгодную организацию процесса за счет узкой специализации [27, с.28].

Практически любое предприятие состоит из отделов и структур, без слаженной работы которых невозможно успешное ведение бизнеса. Контроль за функционированием каждого подразделения, ведение необходимой документации, подбор персонала – все это затратный по времени и финансам процесс. Привле-

чение аутсорсинговой компании дает возможность освободить людские, финансовые и организационные ресурсы для того, чтобы сконцентрировать внимание на основных направлениях деятельности и развивать новые. Аутсорсинг на предприятии позволяет значительно снизить затраты и издержки, не отвлекаясь на вспомогательные функции.

Организация аутсорсинга на предприятии предполагает предоставление провайдером временного персонала для его участия в производственных процессах либо обеспечение качественного сервиса. В этом случае заказчик получает профессиональную поддержку бесперебойной работы на базе длительного контракта. Аутсорсинг персонала позволяет значительно сэкономить, так как услуги провайдеров в конечном итоге значительно ниже, чем содержание собственных второстепенных подразделений. Оплата услуг аутсорсинговой компании значительно дешевле, чем содержание штатной единицы.

Для организации аутсорсинга на предприятии, с компанией-провайдером заключается договор, в котором обговариваются все детали сотрудничества. Предсказуемость затрат достигается за счет прозрачных финансовых условий и гарантированного уровня предоставляемых провайдером услуг, регламентируемых в договоре подряда.

Организация аутсорсинга дает возможность повысить эффективность бизнеса и решить проблемы, возникающие с подбором персонала. Передача на условиях аутсорсинга торгового, производственного или логистического процесса с привлечение большого количества сотрудников является оптимальным выходом для большинства предприятий. Качественный аутсорсинг на предприятии – это привлечение налаженной инфраструктуры провайдера, использование его опыта и знаний, внешних ресурсов для достижения бизнес-задач и выполнения специфических вспомогательных функций [9, с.64].

Таким образом, методы управления муниципальными предприятиями - это способы и приемы управленческой деятельности, они помогают направить работу предприятия на достижение целей. К числу недавно появившихся управленческих технологий можно отнести даунсайзинг, реинжиниринг бизнес-процессов, всеоб-

щее управление качеством, бенчмаркинг, аутсорсинг и многие другие. Основными методами управления развитием муниципального предприятия являются: проектный метод управления, метод реинжиниринга, метод аутсорсинга.

## 1.2 Подсистемы управления муниципальным унитарным предприятием

Структура - это внутреннее построение системы.

Изучения системы организации осуществляется через анализ ее элементов, составных частей, а также отношений между ними. При исследовании системы организации исследуются следующие элементы: коллектив людей, машины и оборудование, материалы, энергия и информация. Все эти элементы взаимодействуют друг с другом, и предприятие можно рассматривать как сложную систему, включающую людей, материальные ресурсы и информацию. В системе предприятия выделяются следующие подсистемы: производственная система и система управления.

Каждая из обозначенных подсистем имеет признаки системы, но не обладает обособленностью, присущей самостоятельным системам. Нельзя назвать системой группу работающих на предприятии людей без материальных средств, и наоборот.

Производственная подсистема организации (объект управления) предназначена для изготовления продукции (оказания услуг) в соответствии с бизнес-планом, целью хозяйственной деятельности организации и ее ресурсным потенциалом.

Основными характерными чертами производственной подсистемы являются:

- производственно-техническое единство, выражающееся в общности процессов производства;
- организационное единство, воплощенное в наличии единого руководства, плана, учета;
- экономическое единство, выступающее как общности материальных, финансовых и технических ресурсов, а также экономических результатов работы.



Подсистема управления производством представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных элементов (информации, технических средств ее обработки, специалистов, подразделений по управлению, связей и отношений между ними, соответствующих функций, методов и процессов управления), обеспечивающих координацию при их взаимодействии и реализацию производственными подразделениями поставленных целей.

Следует отметить, что производственная подсистема является основой всей производственно-хозяйственной деятельности организации. От эффективности ее работы во многом зависят конкурентоспособность и доходность организации. Производственное звено представлено на промышленном предприятии такими подразделениями, как отдел главного технолога, производственные цеха и участки, отдел технологического контроля (лаборатория). Работа производственного звена невозможна без обслуживающего звена.

Ступени управления производственной подсистемой соответствуют таковым в аппарате управления организацией и характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху (например, мастер - начальник цеха - технический руководитель предприятия).

Следующей подсистемой является система управления.

Менеджмент как управляющая подсистема системы управления является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить все многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие основания классификации:

- взаимосвязь между системой управления (организацией) и внешней средой;
- взаимосвязь между объектом управления (управляемой подсистемой) и субъектом управления (управляющей подсистемой);
- компоненты процессов менеджмента;
- этапы принятия решений в менеджменте.[15]

Рассмотрим компоненты процессов менеджмента.

Все процессы менеджмента в организации можно разделить на руководство, управление и обслуживание руководства и управления. Они различаются следующим:

- менеджер-руководитель наделен правами целеполагания и принятия решения, за которые он несет личную ответственность;
- менеджер-управляющий не наделен правом целеполагания; в его обязанности входят руководство персоналом и обеспечение выполнения поставленной перед ним цели;
- специалист по обслуживанию руководства и управления выполняет процессы, без которых невозможно осуществить руководство и управление организацией. [17]

Компоненты менеджмента также рассматриваются как последовательность действий, логично связанных друг с другом посредством организационного механизма - цели, функции, ресурсы, методы управления, достижение цели. Такой механизм рассматривает последовательность действий по управлению организацией: прогнозирование, целеполагание (постановка и принятие цели), декомпозиция цели на подцели, распределение ресурсов по подцелям (планирование), контроль, учет, анализ, регулирование (координирование).

### 1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления развитием муниципальных предприятий

Транспортные предприятия занимают важное место в муниципальном хозяйстве, так как бесперебойное развитие последнего и удовлетворение потребностей населения в перевозках зависят от уровня технического состояния и эффективности работы автомобильного и других видов транспорта. Большую долю в общем количестве транспортных предприятий в муниципальном хозяйстве занимают ав-

томобильные предприятия, продукцией которых является перемещение готовых продуктов из сферы производства в сферу обращения или перемещение людей.

Помимо этого, автотранспортные предприятия обладают производственными и технологическими особенностями, к которым можно отнести следующее. [6]

Во-первых, то, что на автомобильном транспорте процесс производства и реализации продукции слиты воедино, из чего вытекает, что транспортную продукцию нельзя накапливать или резервировать, как это делается во многих других сферах материального производства. Во-вторых, стоимость перевозки груза автомобильным транспортом добавляется к стоимости производства этого груза, и на перемещение затрачивается труд работников, занятых в автомобильном транспорте. В-третьих, в структуре расходов на производство транспортной продукции отсутствуют затраты на сырье, используются лишь топливо, вспомогательные и горюче-смазочные материалы.

Транспорт общего пользования за рубежом играет существенную роль в оказании транспортных услуг населению, осуществляя до 25% объема перевозок пассажиров. Важное значение общественный транспорт имеет в крупных городах. В Чикаго на 100 тыс. жителей имеется в три раза больше автобусов, чем в городах с более развитым общественным транспортом, например. В Вашингтоне 15% жителей пользуются общественным транспортом. Во всех развитых странах общественный транспорт, является убыточным. Реальные доходы на общественный транспорт составляют в Швейцарии 72%, Великобритании – 68%, Германии – 60%, Австрии – 48%, Франции – 43%, Швеции – 40%, США – 97%, Италии – 30%, Нидерландах – 22%. Политика транспортной сферы в этих странах учитывает его социальную значимость. Установление низких тарифов или льгот связано с целью сделать доступным общественный транспорт, прежде всего, для пассажиров с невысоким уровнем доходов. Устанавливаются льготы престарелым, детям, инвалидам. Поступления средств в бюджеты этих стран формируются различными видами налогов: налог с оборота, имущественный налог, на заработную плату, подоходный налог, на владение автотранспортом и др. [7]

Но формы направления доходов от налогов на развитие общественного транспорта существенно отличаются в разных странах. Основные средства на содержание и развитие транспорта общего пользования поступают, прежде всего, от государства, региональных и местных органов власти. Уровень их участия в этом процессе определяется разнообразными факторами: национальными традициями, плотностью застройки городов, экономическими возможностями, политикой федеральных, региональных и местных органов власти и т.д. Есть различия и в методах финансирования. В Канаде и Дании финансирование капитальных и эксплуатационных затрат общественного транспорта производится только средствами региональных и местных органов власти (государство финансирует в исключительных случаях).

Муниципалитет выделяет субсидии, частично покрывающие эксплуатационные затраты транспорта общего пользования. В Бельгии правительство, субсидирует весь объем затрат на эксплуатационную деятельность. Объемы субсидий на городской транспорт устанавливаются из расчета 99% суммы расходов за предыдущий год плюс величина процента, не превышающего ежегодный рост расходной части бюджета страны. Во Франции для финансирования развития городского транспорта привлекается частный капитал, который ограничен 20-50% количества контрактов, заключаемых между местными органами управления и подрядчиками на развитие транспорта городов. [7]

Но во Франции государственные органы не допускаются к финансированию эксплуатационных затрат транспортных предприятий. Субсидируются они только от региональных и местных органов управления. В Великобритании государство тоже не субсидирует текущие транспортные расходы, но финансирование транспорта в этой стране производится на основе конкуренции при выборе источника финансирования. Органы финансирования обязаны информировать предприятия транспорта общего пользования о возможностях получения субсидий через средства печати. Через месяц после этого предприятия выбирают один из органов финансирования.

Переход к рыночной экономике делает необходимым кардинально пересмотреть сложившиеся подходы, разработать такие методические основы, которые учитывают необходимость обеспечения условий конкуренции между различными видами транспорта, возможность свободы выбора пассажирами наиболее эффективных транспортных услуг с учетом изменения спроса пассажиров в зависимости от объема их доходов и других факторов. Поэтому большой интерес представляет изучение теории и практики эффективности транспортных систем в экономике развитых стран. Так как мы находимся в стадии реформирования общественного транспорта в городах важное значение имеет изучение зарубежного опыта в данной области. [6]

Наиболее полезным кажется опыт Финляндии, взятый из Интернета, где достигнуты большие успехи в развитии и функционировании общественного транспорта. Особенно важно отметить отношение общества и властей к этой сфере экономики страны. Хельсинки (около 500 тысяч жителей) представляет уникальный для страны город по системе функционирования городского пассажирского транспорта.

Редкий город Европы или мира сможет похвастать и автобусом, и трамваем, и метро, и поездом, и паромом, и катерами. Хельсинки – крупный морской порт. И водные виды транспорта входят в единую систему городского пассажирского транспорта, с единым билетом и единой тарифной политикой. Город имеет разветвленную маршрутную сеть: свыше 100 автобусных и 11 трамвайных маршрутов. Метро, общей протяженностью около 30 километров. Городская маршрутная сеть городского пассажирского транспорта, в соответствии с европейскими нормами, позволяют пешеходам доходить до остановки городского пассажирского транспорта за 5 минут. На автобусных маршрутах работают автобусы «Вольво» и «Скания». В городе Хельсинки используются особо длинные автобусы (15-метровые, трехосные) для работы на пассажиронапряженных маршрутах. На трамвайных маршрутах Хельсинки идет обновление подвижного состава, в частности, переход на низкопольные трамваи компании «Бомбардье», которые напо-

минают не трамвай, а скорее симбиоз космического корабля и болида «Формулы 1». Удобства для пассажиров максимальные. Вагоны метро отечественного производства и современный дизайн, и яркие оранжевые цвета, превращают путешествие под землей в маленький праздник. Оплата проезда производится либо за счет долгосрочного проездного билета, либо за наличные у водителя. Для туристов применяются Хельсинки-кард – соединение проездного билета на 1, 3 и 5 дней с бесплатным посещением музеев и выставок в этот же период. Тщательное изучение опыта Финляндии по организации системы транспортного обслуживания населения позволяет выделить наиболее важные факторы [6]:

1. Распределение маршрутов на конкурсной основе между транспортными организациями, имеющими сходную квалификацию и подвижной состав, оправдано. Это позволяет привлекать к работе крупные транснациональные компании, что существенно снижает нагрузку на городской бюджет, и перераспределяет средства для приобретения современного подвижного состава.

2. Использование маркетинговых методов и реклам дает оптимизировать реализацию проездных билетов и увеличить общий объем выручки: продвижение оплаты проезда на общественном транспорте осуществляется, как и продвижение любого товара. Оплата проезда по системе СМАРТ-карт оптимизирует сбор выручки – позволяет аккумулировать проездную плату, для наиболее эффективного составления финансовых планов. Эта система облегчает сбор выручки и снижает объем ручного труда, не отвлекает водителя и не задерживает транспорт на остановках, что значительно экономит время и средства. Администрация города Хельсинки считает городской пассажирский транспорт приоритетным и наиболее социально значимым. При составлении бюджета города транспорт имеет приоритетное значение. [6]

Для эффективного функционирования пассажирского транспорта самое главное – отсутствие разветвленной системы льгот проезда. В Финляндии проблемы городского пассажирского транспорта решаются с обязательным учетом экологических проблем. Обострение проблем компенсации эксплуатационных и капи-

тальных затрат на развитие городского транспорта в нашей стране требует глубокого анализа и учета опыта работы развитых стран, где десятилетиями транспорт функционирует в условиях рынка. Необходимо разработать эффективную систему финансирования общественного транспорта, обеспечивающую надежную его работу с учетом специфики пассажирского транспорта и особенностей его воздействия на уровень жизни населения и социально-экономическое развитие города. При этом следует учитывать новые законы в области обслуживания льготников. [6]

Для решения ключевого вопроса – определения источников финансирования на развитие городского общественного транспорта – необходимо учитывать опыт стран имеющих развитый общественный транспорт: Великобритании, Франции, ФРГ. Высокий уровень развития общественного транспорта в этих странах связан с негативной реакцией общества на строительство новых дорог в черте города, для растущих потоков индивидуальных автомобилей. Развитие общественного транспорта в этих странах связывается государством со стоимостью земли и величиной взимаемых налогов.

Территория, где планируется строительство линии массового транспорта, заметно поднимается в цене. Это обусловлено тем, что с появлением линии транспорта растет деловая активность в данном районе, и растут доходы с единицы площади территории, что является дополнительным источником пополнения городской казны и способствует дальнейшему развитию транспортной системы. Важное значение для развития транспортных систем на Западе имеет законодательство. Именно с ним связаны проблемы привлечения инвестиций, формирования тарифов, снижения налогообложения, и увеличение роли местных органов власти в планировании развития транспорта.

Например, для крупномасштабных объектов строительства существует два источника финансирования: центральное правительство финансирует 50% капитальных затрат. Вторым источником является транспортный налог, используемый для оплаты различных кредитов [7]. Но в период увеличения транспортных про-

блем появляются и другие предложения. Например, во Франции мэры городов обратились к государственным органам власти, чтобы проблема развития общественного транспорта была возведена в ранг государственного приоритета. Предлагается государству финансировать транспортную инфраструктуру за счет увеличения налога на бензин [4]. Политика в сфере цен и тарифов должна основываться в условиях рыночной экономики на принципе – цену устанавливает собственник. Но, как и во многих странах, общественный транспорт существенно влияет на сферы социально-экономической жизни страны, остается под контролем государственных органов власти, и тарифы устанавливаются в административном порядке.

В сфере налоговой политики целесообразно ввести льготный налоговый режим: не облагать налогами прибыль от перевозок пассажиров в городском и пригородном сообщениях (кроме такси); в течение 5 лет прибыль вновь созданных предприятий, имеющих не более 3-х постов для технического обслуживания и ремонта автомобилей. Установить льготы по земельному налогу и арендной плате в виде полного или частичного освобождения на определенный срок. Необходимо создание внебюджетных целевых фондов для содержания автомобильных дорог общего пользования – федеральные и территориальные дорожные фонды, а также фонд поддержки малых предприятий. Чтобы сохранить единую государственную систему управления всеми видами транспорта, включая автомобильный, и дорожное хозяйство они не подлежат приватизации, включая преобразование в акционерные общества открытого типа: предприятия и объекты управления движением и обеспечения безопасности движения, включая средства связи и инфраструктурные объекты различных видов транспорта. Акционирование и приватизация организаций автомобильного транспорта производится исходя из необходимости сохранения статуса общественного перевозчика в производственной и социальной инфраструктуре.

Приватизация должна предусматривать: обеспечение единой технологии перевозок и одинаковой доступности других перевозчиков к инфраструктурным



объектам; осуществление перевозок грузов и пассажиров при наличии соответствующих лицензий; применение цен и тарифов, регистрируемых при лицензировании; выполнение требований безопасности движения.

Главная задача современности – ресурсосбережение, может решаться путем последовательного технического перевооружения транспортных систем городов за счет повышения их производительности, что приведет к снижению энергоемкости. Эффективность использования энергетических ресурсов и уровень технического прогресса могут быть оценены по показателю удельной энергоемкости валового национального продукта (ВНП) и темпу ее снижения. За 15 лет после энергетического кризиса 70-х годов в ведущих капиталистических странах этот показатель был снижен на 70-78%, что позволило избежать неминуемой энергетической катастрофы. [6]

В США за 13 лет, с 1972 по 1985 гг., потребление только нефти и газа на один доллар ВНП снизилось с 1,8 до 1,1 кг условного топлива, т.е. на 39%. Аналогичных успехов добилась Япония и ряд европейских стран. В США за последние 20 лет особое внимание было обращено на снижение потребности нефти на транспорте. Планировалось снизить суммарное потребление нефти на легковом транспорте на 40% при увеличении парка автомобилей с 110 до 150 млн. ед. На грузовом транспорте планировалось снизить потребление нефти на 11%, а в сумме по всему автотранспорту на 30% (пока нет данных о реализации этих планов). В то же время идет интенсивное совершенствование двигателей автомобилей и поиск альтернативных источников энергии. Абсолютно чистым двигателем является водородный – его выхлоп составляет кислород и водяной пар. [7]

Однако его внедрение в производство зависит от стоимости, которая пока слишком высока. Высокий уровень автомобилизации могут себе позволить лишь очень богатые страны. Это связано с огромными расходами на создание транспортной сети и её эксплуатацию, а также на обслуживание парка транспортных средств. Города США имеют обеспеченность магистральной сетью в 5-6 раз вы-

ше, чем города РФ. Причем доля скоростных магистралей там составляет – 30-40 %, чего нет в наших городах.

В целом территории, занятые под транспорт в городах США составляют 40-50 % от общей площади, в городах Российской Федерации – 5-6 %. [6] Улучшить эти показатели для нас сложно, в связи с невозможностью реконструкции магистралей в старых сложившихся городах. В условиях роста автомобилей на душу населения и высокой загрузкой центральных городских магистралей основной упор надо делать на развитие массового пассажирского авто- и электротранспорта большой и особо большой вместимости. В связи с этим необходимо обеспечивать муниципальный заказ на пассажирские перевозки муниципальным транспортом на уровне 70%, остальной объем будет выполнен на индивидуальном и коммерческом транспорте. В случае ухода местных органов власти от этой обязанности нас ждет ухудшение состояния городской среды, условий жизни населения и рост потребления энергоресурсов.

#### 1.4 Методика оценки развития муниципального предприятия

Анализ и оценка состояния предприятия автотранспортного хозяйства осуществляется в следующей последовательности.

1. Общая характеристика предприятия включает рассмотрение следующей информации:

- название и история создания предприятия;
- организационно-правовая форма;
- сфера деятельности;
- виды деятельности [26, с.58].

2. Анализ стратегии и организационной структуры.

Описание стратегии и целей. Стратегия является одной из основных составляющих стратегического управления, а ее выбор и реализация составляют суть такого управления. За свою относительно короткую 50-летнюю историю теория и

методология стратегического управления предприятиями стала одним из наиболее динамично развитых и противоречивых разделов управленческих и социальных наук. Это можно объяснить тем, что предмет этой сферы научных знаний, который заключается в исследовании природы и механизмов обеспечения долгосрочного устойчивого рыночного успеха в бизнесе, имеет ключевое значение для понимания движущих сил экономического роста не только отдельных предприятий, но и всего общественного развития [25, с.65].

Следует отметить, что в условиях развития динамичности окружающей среды более пристального внимания требует стратегический аспект управления как предприятием, так и его человеческими ресурсами, поскольку именно он создает возможность прогнозировать изменения внешней среды, вовремя готовиться к адекватному реагированию на них через развитие инновационного поведения творческих команд, которые сформировались на основе высокоразвитого потенциала сотрудников.

Разработка стратегии деятельности предприятия является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности отечественного предприятия в рыночной среде, его финансовую стабильность и конкурентоспособность. Особого неотложности этот фактор приобретает в условиях рыночных преобразований национальной экономики, поскольку характер деятельности предприятий и промышленности в целом в настоящее время определяет их конкурентные качества не только на отечественном рынке, но и на международном уровне [19, с.303].

В стратегию входят следующие элементы:

- система целей – общеорганизационные и специфические цели;
- приоритеты распределения ресурсов, например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями концентрировать на решающих направлениях;

- правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы;
- предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;
- представление о деятельности конкурентов;
- внутренние и внешние ограничения;
- курс действий;
- программа действий;
- ресурсы;
- ситуационные стратегии;
- финансовый план [17, с.204].

Анализ организационной структуры. Построение организационной структуры тесно связано и пересекается с созданием системы управления организацией, т.к. при создании системы управления организацией необходимо образование таких функциональных областей и производственных подразделений, такого горизонтального разделение труда и формирования уровней управления по вертикали, которые бы способствовали наиболее эффективному функционированию организации. Влияние организационной структуры на эффективность процесса управления проявляется всегда в тесной связи и взаимобусловленности с влиянием других характеристик системы управления, включая экономические механизмы управления, порядок планирования и оценки работы, применяемые методы и технику управления, деловые качества кадрового состава, сложившийся социально-психологический климат и неформальные отношения и другие свойства субъекта управления, которые также поддаются совершенствованию в той или иной степени [24, с.343].

Оценка эффективности организационной структуры предприятия является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

### 3. Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ использования трудовых ресурсов осуществляется по следующим формулам.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ ) [43, с.15]:

$$K_{тек} = \frac{Ч_{выб}}{ССЧ} \times 100, \quad (1)$$

где  $Ч_{выб}$  - уволено ( по собственному желанию);

$ССЧ$  - среднесписочная численность персонала.

Производительность труда ( $ПТ$ ) [31, с.13]:

$$ПТ = \frac{В}{ССЧ}, \quad (2)$$

где  $В$  – выручка.

Сумма прибыли на одного работника ( $СП1Р$ ) [19, с.75]:

$$СП1Р = \frac{ЧП}{ССЧ}. \quad (3)$$

где  $ЧП$  – чистая прибыль.

Сумма прибыли на 1 руб. заработной платы ( $СП1ЗП$ ) [21, с.35]:

$$СП1ЗП = \frac{ЧП}{ЗП}. \quad (4)$$

где  $ЗП$  – общая заработная плата.

Финансовый результат деятельности предприятия, выступает в форме прибыли или убытка, отражает эффективность его операционной, финансовой, инвестиционной деятельности и служит основным критерием стратегии предприятия. Эффективность деятельности предприятия определяется как результативность управления маркетинговой, производственной, финансовой, инновационной и кадровой деятельностью. К факторам, которые существенно влияют на эффективность деятельности предприятия относят: руководство предприятием,

система управления предприятием, организационная структура, клиент-ориентированность предприятия, кадры, бизнес-процессы, корпоративная информационная система предприятия [22, с.45].

Анализ динамики прибыли, в которой отражаются результаты всей деятельности предприятия. Прибыль предприятия рассчитывается как разница между всеми ее доходами и расходами. Необходимо изучить особенности формирования прибыли предприятия, для чего необходимо рассмотреть динамику выручки, расходов и прибыли.

Абсолютное изменение показателей рассчитывается по формуле (5).

$$\Delta x_i = x_2 - x_1, \quad (5)$$

где  $\Delta x_i$  – абсолютное изменение показателя;

$x_2$  - значение на конец года;

$x_1$  - значение на начало года.

Анализируя динамический ряд абсолютного изменения показателей, определяем направление развития (рост, снижение).

Валовый доход (ВД) находится как разница между выручкой от продаж (В) и себестоимостью продукции (С) [23, с.80]:

$$\text{ВД} = \text{В} - \text{С}. \quad (6)$$

Балансовая прибыль определяется путем сложения всех видов прибыли за определенный период. Если говорить точнее, то структура балансовой прибыли состоит из нескольких показателей. Это сумма прибыли, вырученной от реализации продукции, конечного результата от операций, не связанных с реализацией, и прибыль от реализации прочих товаров и услуг. Общая сумма балансовой прибыли и показывает эффективность работы предприятия [24, с.120].

#### 4. Показатели рентабельности.

Уровень валового дохода (Увд) находится как отношение валового дохода к выручке [30, с.6]:

$$y_{\text{вд}} = \frac{\text{ВД}}{\text{В}}. \quad (7)$$

Уровень балансовой прибыли (Убп) находится как отношение балансовой

прибыли (БП) к выручке предприятия [33, с.15].

$$УБП \frac{БП}{В} \times 100. \quad (8)$$

Уровень прибыли от реализации (Упр) находится как отношение прибыли от реализации продукции (Пр) к выручке предприятия [34, с.4]:

$$УП_{пр} = \frac{П_{пр}}{В} \times 100. \quad (9)$$

Этот показатель может рассчитываться как в целом по организации, так и по отдельным ее сегментам и видам продукции.

Эффективность деятельности предприятия (Э) может быть выражена обобщающим показателем, рассматриваемым как выручка к затратам по формуле [36, с.108]:

$$Э = \frac{В}{З}. \quad (10)$$

#### 5. Выявление проблем основной деятельности.

Для выявления проблем основной деятельности в динамике рассматриваются следующие показатели:

##### 1. Показатели, характеризующие доступность для потребителей услуг:

- перевезено пассажиров электротранспортом и автобусным транспортом;
- пробег пассажирского подвижного состава – трамваи и автобусы.

##### 2. Показатели, характеризующие рациональность использования ресурсов (материальных, финансовых, трудовых):

- наличие инвентарного парка;

##### 3. Показатели, характеризующие надежность снабжения потребителей услугами по перевозкам:

- износ автотранспорта.

Методика анализа и оценки состояния автотранспортного предприятия представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Методика анализа и оценки состояния предприятия

Таким образом, прежде чем разработать направления повышения эффективности деятельности предприятия необходимо проведение анализа эффективности деятельности предприятия. Алгоритм анализа эффективности деятельности предприятия включает: изучение общей характеристики предприятия, анализ стратегии и организационной структуры, анализ показателей результативности и эффективности деятельности предприятия.



## 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУП «АВТОХОЗЯЙСТВО АДМИНИСТРАЦИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»

### 2.1 Характеристика МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»

Муниципальное унитарное предприятие «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа» (в дальнейшем именуемое «Предприятие»), основанное на праве хозяйственного ведения, создано на основании распоряжения Главы города Златоуста № 1590 (1) от 31 декабря 1999 года в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Полное фирменное наименование Предприятия - «Муниципальное унитарное предприятие «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа», сокращенное - МУП «Автохозяйство администрации ЗГО».

Учредителем Предприятия является муниципальное образование Златоустовский городской округ в лице Администрации Златоустовского городского округа.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в рублях иностранной валюте в банках, специальный текущий счет для бюджетного целевого финансирования, печать со своим наименованием, бланки.

Предприятие осуществляет свою деятельность самостоятельно, в соответствии с целями и задачами, определенным Федеральным законом от 14.11.2002 года № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», настоящим Уставом, договором «О закреплении имущества на праве хозяйственного ведения» и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Собственником имущества Предприятия является муниципальное образование Златоустовский округ в лице органа местного самоуправления «Комитет по управлению имуществом Златоустовского городского округа».

Место нахождения Предприятия - Россия, Челябинская область, город Златоуст, пр-кт Мира, Трамвайное депо.

Почтовый адрес предприятия: 456219, Россия, Челябинская область, город Златоуст, проспект Мира, Трамвайное депо.[30]

Предприятие создано с целью: осуществления деятельности по перевозке пассажиров городским (муниципальным) электротранспортом и автотранспортом общего пользования (автобусами); качественное использование муниципального транспорта и транспортных механизмов, а также снижение затрат на содержание и использование муниципального автотранспорта, финансируемого из бюджета Златоустовского городского округа; выполнение (оказание) иных работ (услуг) в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность по перевозке пассажиров городским электрическим автотранспортом;
- организация учебного центра и обучение водителей трамвая квалификации 3 класса, подготовка водителей-инструкторов трамвая;
- осуществление торгово-закупочной деятельности и организация общественного питания для работников предприятия;
- перевозки грузов на коммерческой основе, собственных грузов для производственных целей, автобусные перевозки собственных работников для производственных целей в пределах Российской Федерации;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта, подчиняющегося расписанию и т.д.

МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» осуществляет деятельность в соответствии с: Налоговым кодексом РФ; Градостроительным кодексом РФ; Жилищным кодексом РФ; Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих

принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»; Федеральным законом от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Стратегическая цель и задачи МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Стратегическая цель и задачи МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Стратегическая цель развития предприятия – повышение качества предоставления автотранспортных услуг на основе экономического роста, базирующегося на инновационных технологиях и создания условий для привлечения внебюджетных инвестиций для модернизации и развития.

Указанная цель реализуется путем решения следующих задач:

институциональные преобразования, финансово-экономические, технические и организационные.

Основные Мероприятия для обеспечения эксплуатационной надежности и безопасности систем водоснабжения и канализации и предоставления услуг надлежащего качества для населения и других потребителей:

1. Институциональные преобразования.

– совершенствование договорных отношений в соответствии с регламентом качества услуг по пассажирским перевозкам.

– анализ нормативно- правовой базы (региональной и муниципальной),

– совершенствование нормативно- правовой базы на муниципальном уровне.

– инвентаризация договоров на поставку материалов, оборудования, услуг,

– создание целостной тендерной системы на выполнение СМР, оказание услуг.

– совершенствование организационной структуры управления, формирование критериев и измерителя эффективности с помощью ряда показателей.

– продолжение внедрения мероприятий по автоматизации управленческой деятельности.

– акционирование.

2. Финансово- экономические:

– реструктуризация себестоимости услуг (исключение непроизводительных затрат, увеличение инвестиционной составляющей).

– инвентаризация дебиторской задолженности, составление графиков реструктуризации задолженности.

– включение безнадежной дебиторской задолженности в стоимость автоперевозок с учетом графика погашения и списания безнадежных долгов.

– использование инвестиционной составляющей в стоимости услуг для финансирования проектов по реконструкции и модернизации основных фондов и возврата кредитных средств.

- доведение инвестиционной составляющей стоимости услуг до 30 % и ее использование для замены, модернизации подвижного состава автохозяйства.
- активизация судебной деятельности в отношении неплательщиков.
- повышение собираемости платежей до 88 %.
- усиление роли оперативного планирования в выполнении показателей бизнес- плана.

### 3. Технические и организационные:

- усиление контроля и завершение регистрации недвижимого имущества.
- стабильная плановая замена 4-5 % основных фондов.
- модернизация оборудования и доведение ресурсной эффективности до уровня европейской страны.

Мероприятия, планируемые на предприятии, направлены на улучшение качества автотранспортных услуг (услуг по перевозке пассажиров).

Схема существующей организационной структуры МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» представлена в приложении А.

Организационная структура управления является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Основная деятельность персонала компании предусмотрена инструкциями, в которых отражены функциональные обязанности каждого сотрудника.

Достоинствами линейно-функциональной структуры являются: устойчивая работа структуры, удовлетворительная работа в условиях устойчивого производства, ориентирование на ценовую конкуренцию.

Недостатками линейно-функциональной структуры управления являются: различие целей у структурных единиц, слабая увязка и ответственность за решения комплекса задачи достижения целей предприятия.

Основными элементами организационной структуры являются:

- уровни управления;
- подразделения и звенья управления;
- управленческие связи.

Цепочка команд поступает от директора и устремляется сверху вниз.

Эффективность управления компанией во многом зависит от того, насколько рационально распределены функции управления и как осуществляется делегирование полномочий.

Делегирование полномочий включает поручение работникам индивидуальных конкретных заданий, предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным, формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К основным методам управления персоналом МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» относятся:

1) Экономические методы — приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

2) Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

3) Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т. п.).

Директор МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» является единоличным исполнительным органом предприятия, назначаемый на должность и освобождаемый от должности собственником имущества предприятия. Директор МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» подотчетен и подконтролен собственнику имущества предприятия и несет перед ним ответственность за экономические ре-

зультаты деятельности предприятия, а также за сохранность и целевое использование имущества предприятия.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер, зам.директора по финансам, заместитель директора по пассажирским перевозкам, главный инженер.

Главный бухгалтер - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

По должностной инструкции главный инженер должен определять техническую политику. Обеспечивать постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовые и трудовых затрат на услуги предприятия, обеспечение их высокого качества. Обеспечивать эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества услуг в процессе их разработки и оказания.

Зам.директора по финансам осуществляет организацию работы по реализации услуг; организует работу по формированию маркетинговой политики предприятия; организует работу по заключению договоров на оказание услуг по пассажирским и грузоперевозкам; организует работу по обеспечению учета и контроля поставляемых материалов; разрабатывает и утверждает задания по производству услуг; осуществляет контроль за своевременным поступлением денежных и других средств за выполненные работы и услуги; организует претензионно-исковую работу по взысканию задолженности за выполненные работы и услуги и штрафные санкции за нарушение условий договоров; взаимодействует с органами исполнительной власти, местного самоуправления, средствами массовой информации.

Организационная структура отдела кадров МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» представлена на рисунке 4.



Рисунок 3 – Структура отдела кадров

Начальник отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном качественном составе кадров, их развитию и движении. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Руководит работниками отдела.

Специалист отдела кадров организует и осуществляет мероприятия, способствующие подбору и профессиональному развитию кадров - аттестации, ротации, стажировки, конкурсные отборы и т.д., в пределах своей компетенции.

Разрабатывает инструктивные и нормативные документы положения, инструкции, правила, по профессиональному развитию персонала в пределах своей компетенции. Проводит анализ причин текучести кадров.

Распределение руководителей предприятия (организации) по уровням менеджмента представлено в таблице 1.



Как мы видим из таблицы, большой процент руководителей в МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» составляют менеджеры низового уровня 42%.

Таблица 1 – Распределение руководителей предприятия по уровням менеджмента

Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	6	23
Средний	9	35
Низший	11	42
Всего:	26	100

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Весь управленческий процесс (включая принятие решений и движение информационных потоков) определяется рамками данной структуры, которая представляет собой пирамиду.

Форма пирамиды соответствует количественному соотношению персонала, т.е. с повышением уровня уменьшается число должностных лиц.

Руководители высшего уровня управления принимают важнейшие для организации решения, определяют стратегию ее поведения и развития, их доля в числе руководителей составляет 23%.

Руководители среднего уровня координируют и контролируют работу менеджеров более низких уровней, их удельный вес в общем руководстве составляет 35%.

Руководители первичного уровня (операционные руководители) - это организационный уровень, находящийся непосредственно над исполнителями.

Младшие менеджеры непосредственно отвечают за выделенные ресурсы, такие как сырье, материалы, оборудование.

Они распределяют производственные задания, организуют их выполнение, осуществляют контроль за работой подчиненных.

Их доля в числе руководителей составляет 42%. Распределение руководителей предприятия по уровню образования представлено в таблице 2.

Как мы видим из таблицы, у большинства руководителей высшее образование – 76,9%, а 23,1% руководителей имеет среднее профессиональное образование.

Для любого предприятия более образованные руководители ценнее, т.к. у них более высокий уровень профессиональных качеств.

Таблица 2 – Распределение руководителей предприятия по уровню образования

Уровень менеджмента	Численность персонала с образованием					Наличие ученой степени
	среднее	Среднее-профессиональное	высшее	В т.ч.		
				профильное	непрофильное	
Высший	-	-	6	9	-	1
Средний	-	1	8	9	-	1
Низовой	-	5	6	11	-	-
Итого:	-	6	20	26	-	2
Удельный вес	-	23,1	76,9	100	-	7,7

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Как мы видим из таблицы, у большинства руководителей высшее образование – 76,9%, а 23,1% руководителей имеет среднее профессиональное образование.

Для любого предприятия более образованные руководители ценнее, т.к. у них более высокий уровень профессиональных качеств.

Поэтому необходимо повышение образовательного уровня у 1 руководителя среднего уровня и 5-ти руководителей низового уровня.

Положительным фактом является то, что у всех руководителей образование профильное. Двое руководителей имеют ученую степень: директор МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» и начальник ОМТС.

В таблице 3 представлена структура численности персонала МУП «Автохозяйство администрации ЗГО».

Как можно увидеть, в структуре персонала наибольший удельный вес составляют рабочие - 65,7%.

Таблица 3 – Структура численности персонала МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

в процентах

Категория персонала	Удельный вес
Специалисты	11,5
Служащие	21,8
Рабочие, в т.ч.	65,7
основные	20,4
вспомогательные	45,3
Итого:	100

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Рабочие непосредственно создают материальные ценности и оказывают услуги производственного характера. В МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» они подразделяются на основных (20,4%) и вспомогательных рабочих (45,3%).

Первые заняты в технологических процессах.

Вторые связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях — ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом.

Удельный вес служащих в МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» составляет 21,8%.

Удельный вес специалистов в МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» составляет 12,5%.

Специалисты заняты созданием и внедрением в производство новых знаний и знаний вообще в форме теоретических и прикладных разработок, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входит в компетенцию руководителей.

Это экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники.

Таким образом, стратегическая цель развития предприятия – повышение качества предоставления автотранспортных услуг жителям ЗГО на основе экономического роста, базирующегося на инновационных технологиях и создания условий для привлечения внебюджетных инвестиций для модернизации и развития.

Указанная цель реализуется путем решения следующих задач: институциональные преобразования, финансово-экономические, технические и организационные.

Организационная структура управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

В основном организационная структура управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» соответствует потребностям предприятия. Но перегружен состав управленческого персонала: нет необходимости в отделе кадров. Для придания гибкости и экономичности организационной структуре возможно частичное вынесение за пределы ряда задач по работе с кадрами – кадровый аутсорсинг.

## 2.2 Анализ показателей эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»

Проведем анализ формирования прибыли МУП «Автохозяйство администрации ЗГО». Исходные данные и результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ формирования прибыли МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016 гг.

тыс. руб.

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.изм. 2016/2015гг.
Выручка	74569	89456	97856	137512	146954	9442
Себестоимость продаж	112589	129873	131859	188459	216705	28246
Валовая прибыль (убыток)	-38020	-40417	-34003	-50947	-69751	-18804
Коммерческие и управленческие расходы	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	-38020	-40417	-34003	-50947	-69751	-18804
Прочие доходы	21598	25896	20756	31562	57204	25642
Прочие расходы	2859	3458	5987	6805	7510	705
Прибыль (убыток) до налогообложения	-19281	-17979	-19234	-26190	-20057	6133
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-19281	-17979	-19234	-26190	-20057	6133

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Из таблицы видно, что за 2012-2016 гг. у МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» наблюдается повышение следующих показателей: выручка, себестоимость продаж, коммерческие управленческие, прочие расходы, прочие доходы. Все остальные показатели понижаются.

Динамику выручки рассмотрим графически на рисунке 4.

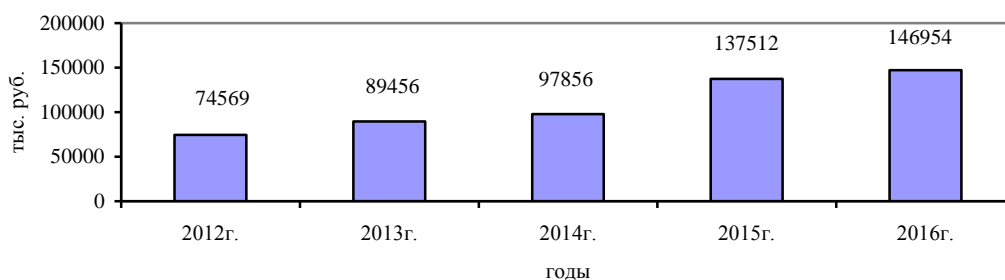


Рисунок 4 – Динамика выручки МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016 гг., тыс. руб.

Исходя из представленной таблицы, наблюдается рост выручки предприятия в 2016 г. по сравнению с 2012-2016 гг. благодаря увеличению городских маршрутов на перевозки трамвайным транспортом и автобусами.

Опережение темпов роста расходов над темпами роста доходов привело к снижению прибыли МУП «Автохозяйство администрации ЗГО».

Динамику показателей прибыли рассмотрим графически на рисунке 6.

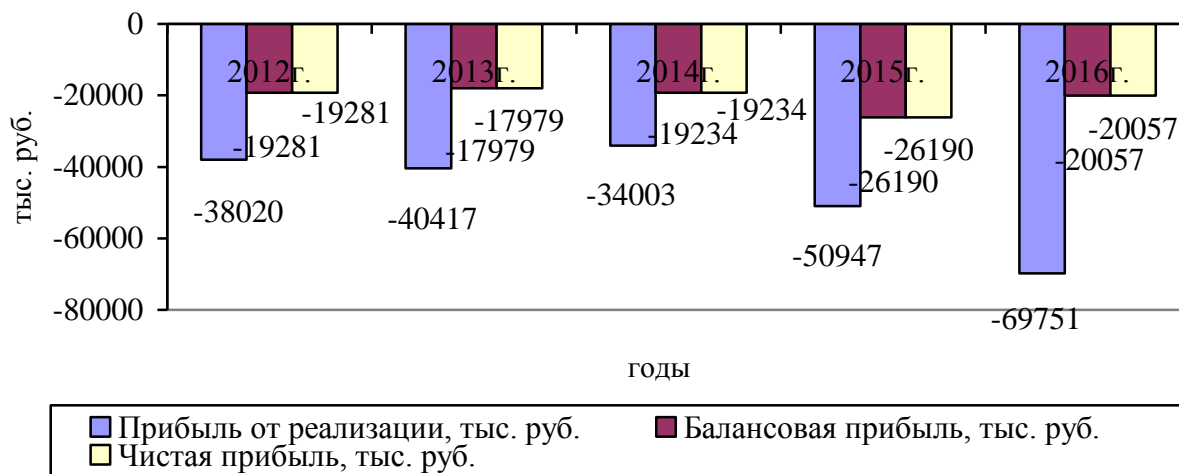


Рисунок 5 – Динамика показателей прибыли МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016 гг., тыс. руб.

Рисунок демонстрирует ежегодное снижение показателей прибыли. Так как прибыль является основным экономическим показателем

эффективности деятельности, то можно сделать вывод о значительном ухудшении в управлении МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» в последние годы.

Рассмотрим показатели, характеризующие управление персоналом в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ показателей, характеризующих управление персоналом в МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» в 2012-2016 гг.

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.изм. 2016/2015гг.
Выручка, тыс. руб.	74569	89456	97856	137512	146954	9442
ФЗП, тыс. руб.	18157	21559	23544	33169	35489	2320

Продолжение таблица 5

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.изм. 2016/2015гг.
Чистая прибыль	-19281	-17979	-19234	-26190	-20057	6133
Численность персонала на начало года, чел.	312	310	309	307	305	-2
Принято, чел.	12	16	18	16	22	6
Выбыло, чел.	14	17	20	18	20	2
Численность персонала на конец года, чел.	310	309	307	305	307	2
Среднесписочная численность, чел.	311	310	308	306	306	0
Коэффициент текучести кадров, %	4,5	5,5	6,5	5,9	6,5	0,7
Сумма прибыли на одного работника, чел.	-62,20	-58,18	-62,65	-85,87	-65,33	20,5
Сумма прибыли на 1 руб. заработной платы, тыс. руб.	-1,1	-0,8	-0,8	-0,8	-0,6	0,2
Производительность труда, тыс. руб.	240,5	289,5	318,7	450,9	478,7	27,8

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Из таблицы видно, что за 2014-2016 гг. у МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» наблюдается снижение большинства показателей эффективности использования персонала. Текучесть кадров рассмотрим на рисунке 6.

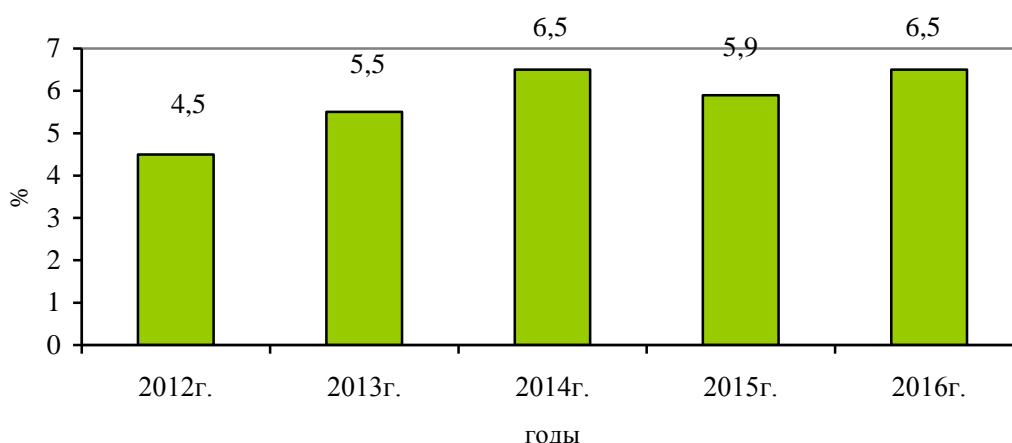


Рисунок 6 – Динамика текучести кадров МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., %

Текущность кадров ежегодно растет, это негативная тенденция для предприятия.

Сумма прибыли на одного работника, рассмотрена на рисунке 7.

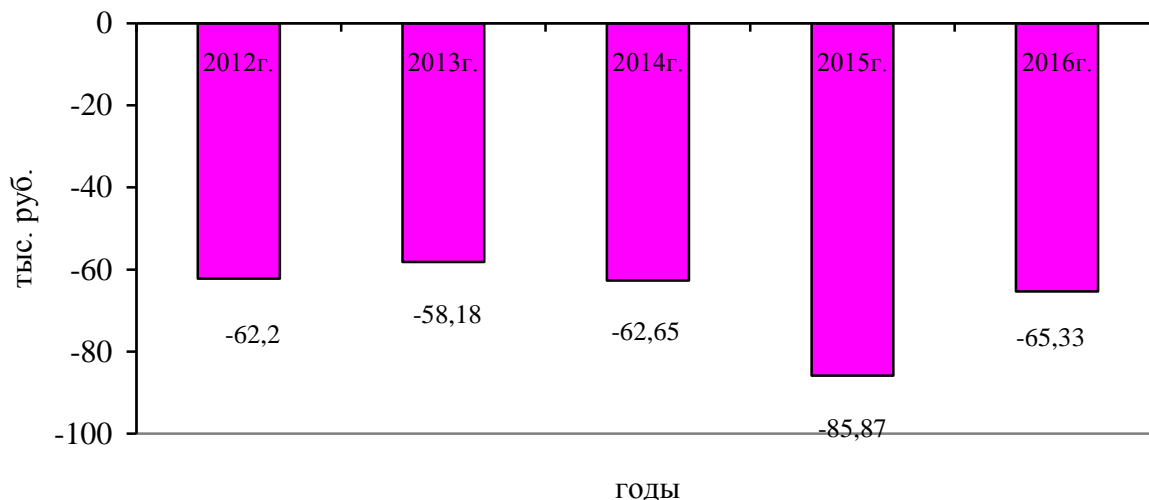


Рисунок 7 – Динамика суммы прибыли на одного работника МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

На анализируемом предприятии сумма чистой прибыли предприятия имеет отрицательное значение, т.е. на протяжении всего анализируемого периода МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» является убыточным.

Сумму прибыли на 1 руб. заработной платы рассмотрим на рисунке 8.

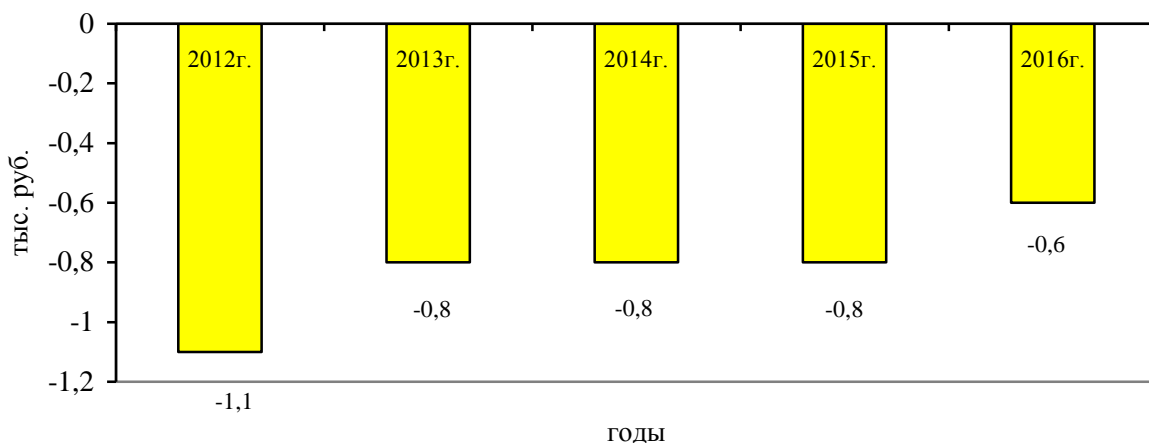


Рисунок 8 – Динамика суммы прибыли на 1 руб. заработной платы МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.



Динамика прибыли на 1 руб. заработной платы имеет отрицательное значение, так как прибыль предприятия в 2012-2016 гг. отрицательная.

Производительность труда рассмотрим на рисунке 9.

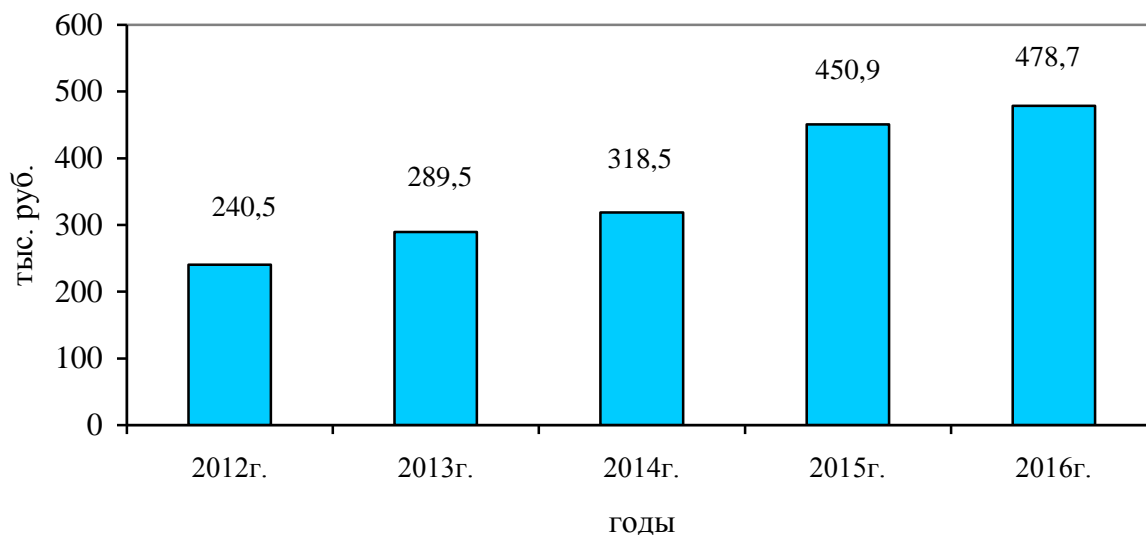


Рисунок 9 – Динамика производительности труда МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

Производительность труда МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» в 2012-2016 годах выросла и составила 478,7 тыс. руб., рост производительности труда обусловлен ростом выручки от реализации.

Таким образом, анализ хозяйственной деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за прошедшие 5 лет выявил повышение следующих показателей: производительности труда, выручки, себестоимости продаж. опережение темпов роста расходов над доходами привело к снижению чистой прибыли предприятия МУП «Автохозяйство администрации ЗГО». У МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» наблюдается снижение большинства показателей: текучесть персонала, сумма прибыли на 1 рубль заработной платы.

Проведем анализ рентабельности деятельности предприятия МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» по формулам первой главы. Исходные данные и результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ рентабельности деятельности предприятия МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016 гг.

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.изм. 2016/2015гг.
Выручка, тыс. руб.	74569	89456	97856	137512	146954	9442
в сопостави- мых ценах, тыс. руб.	74569	87702	94092	123885	128907	5022
индекс цен, %	1	1,02	1,04	1,11	1,14	0,03
Валовый до- ход, тыс. руб.:						0
Сумма, тыс. руб.	-38020	-40417	-34003	-50947	-69751	-18804
% к обороту	-51,0	-45,2	-34,7	-37,0	-47,5	-10,4
Затраты, тыс. руб.:						0,0
Сумма, тыс. руб.	112589	129873	131859	188459	216705	28246
% к обороту	151,0	145,2	134,7	137,0	147,5	10,4
Прибыль от реализации то- варов, тыс. руб.:						0
Сумма, тыс. руб.	-38020	-40417	-34003	-50947	-69751	-18804
% к обороту	-51,0	-45,2	-34,7	-37,0	-47,5	-10,4
Балансовая прибыль (убы- ток), тыс. руб.:						0
Сумма, тыс. руб.	-38020	-40417	-34003	-50947	-69751	-18804
% к обороту	-51,0	-45,2	-34,7	-37,0	-47,5	-10,4
Чистая при- быль, тыс. руб.:						0
Сумма, тыс. руб.	-19281	-17979	-19234	-26190	-20057	6133
% к обороту	-25,9	-20,1	-19,7	-19,0	-13,6	5,4
Эффективность деятельности, %	0,66	0,69	0,74	0,73	0,68	-0,1

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Динамику эффективности деятельности рассмотрим на рисунке 9.

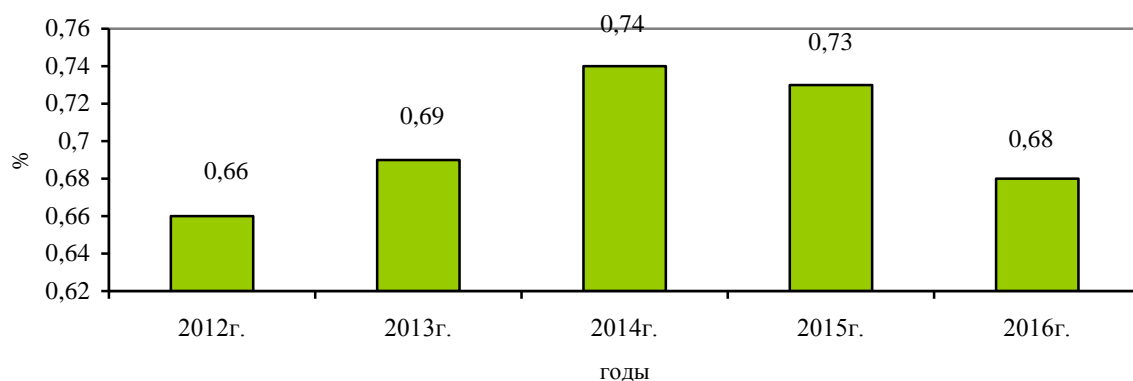


Рисунок 9 – Динамика эффективности деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

Эффективность деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» ежегодно снижается, это связано с ростом таких затрат как: расходы на ГСМ, расходы на материальные ресурсы, расходы на оплату труда основного производственного персонала, расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, расходы на аренду транспортных средств, используемых для осуществления основной деятельности, расходы на капитальный ремонт зданий и транспортных средств.

Уровень валового дохода, уровень балансовой прибыли, уровень прибыли от реализации представим на рисунке 10.

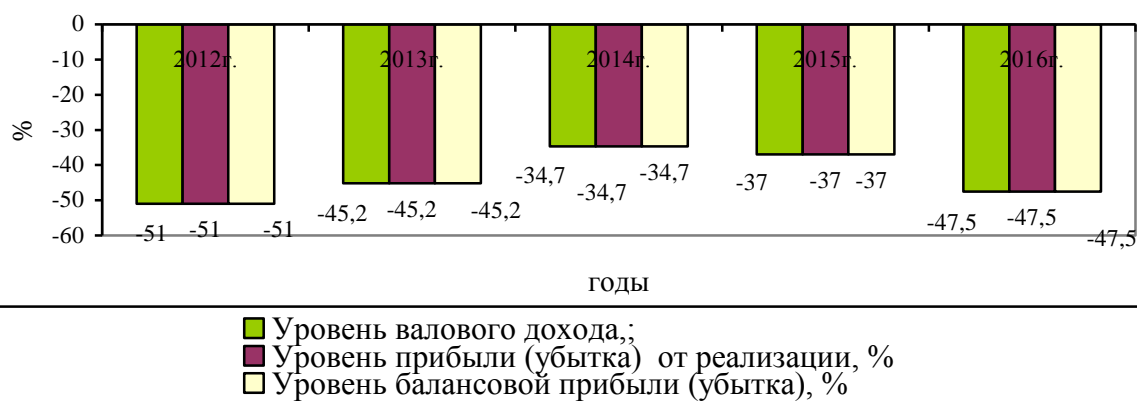


Рисунок 10 – Динамика уровня валового дохода, уровень балансовой прибыли, уровень прибыли от реализации МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

В 2012-2016 гг. происходит снижение по МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» показателей рентабельности, за счет роста убытка от основной деятельности.

### 2.3 Проблемы управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»

Для выявления проблем эффективности необходимо рассмотреть показатели эффективности работы предприятия.

Таблица 7 – Анализ эффективности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016 гг.

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.изм. 2016/2015гг.
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	7752	7782	7882	8004	8180	176
электротранспорт, тыс. чел.	4142	4123	4156	4189	4270	81
автобусный транспорт, тыс. чел.	3610	3659	3726	3815	3910	95
Пробег пассажирского подвижного состава:						
трамвай, тыс. вагоно/км.	1337	1359	1363	1362	1379	17
автобус, тыс. км.	2463	2487	2569	2589	2666	77
Наличие инвентарного парка, ед.	78	78	81	83	84	1
трамвай	49	49	50	51	51	0
автобус	29	29	31	32	33	1
Коэффициент износа:						
трамвай	54,9	55,1	55,2	55,1	55,2	0,1
автобус	59,6	60,0	60,2	59,9	60,1	0,2

Источник: по данным МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Показатели, характеризующие для потребителей услуг представим на рисунке 11.

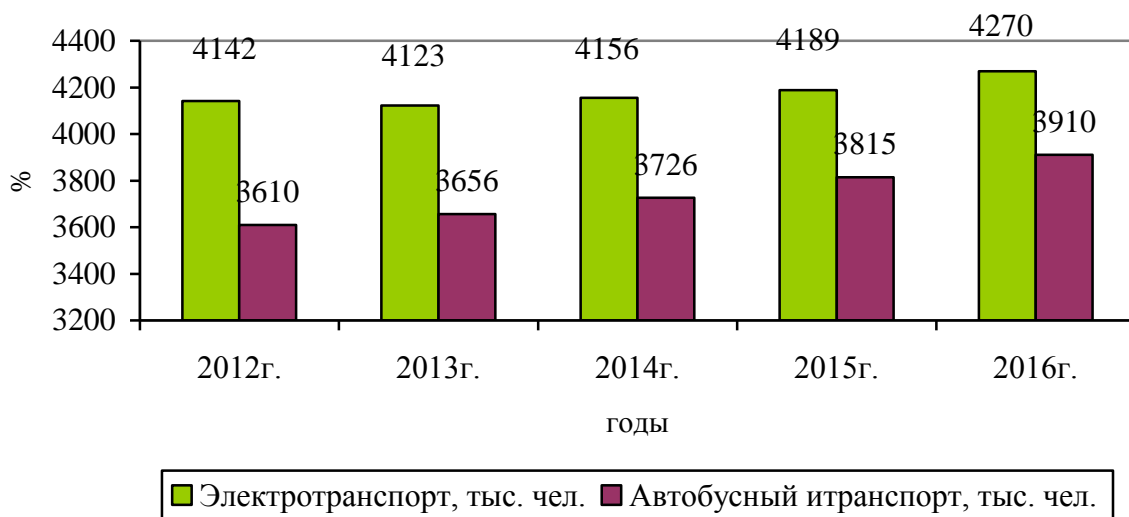


Рисунок 11 – Динамика количества перевезенных пассажиров МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

Рисунок наглядно демонстрирует увеличение пассажиропотока как на электротранспорте, так и на автобусном транспорте, на что собственно и указывает рост выручки от реализации оказываемых услуг по перевозке.

Показатели, характеризующие пробег пассажирского транспорта представим на рисунке 12.

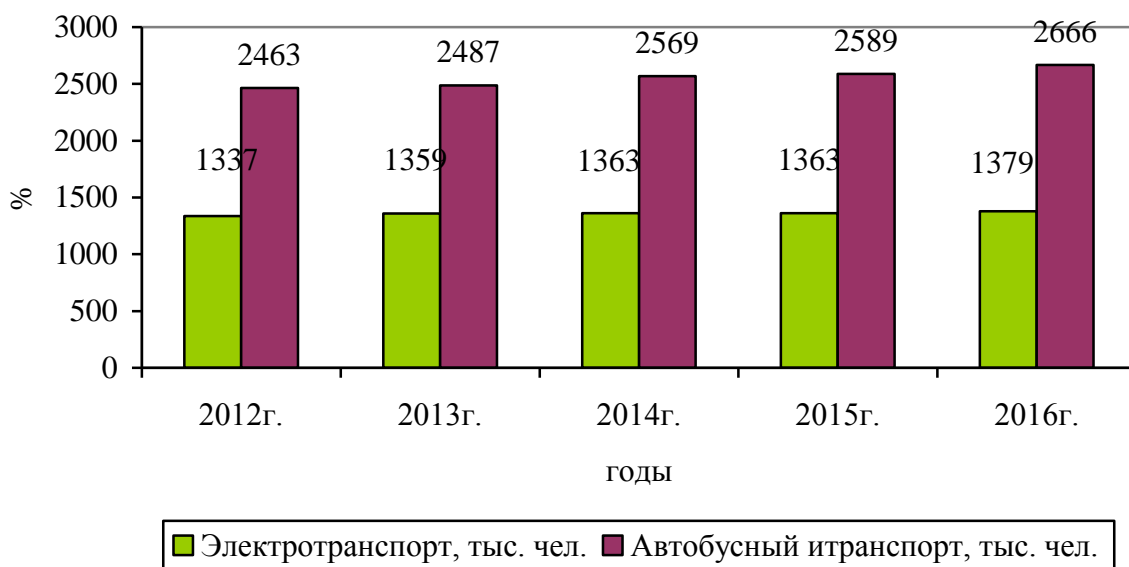


Рисунок 12 – Динамика пробега пассажирского транспорта МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

Рисунок наглядно демонстрирует увеличение пробега пассажирского транспорта, как на электротранспорте, так и на автобусном транспорте, на что соответственно и указывает рост выручки от реализации оказываемых услуг по перевозке.

Показатели, характеризующие рациональность использования ресурсов представим на рисунке 13.

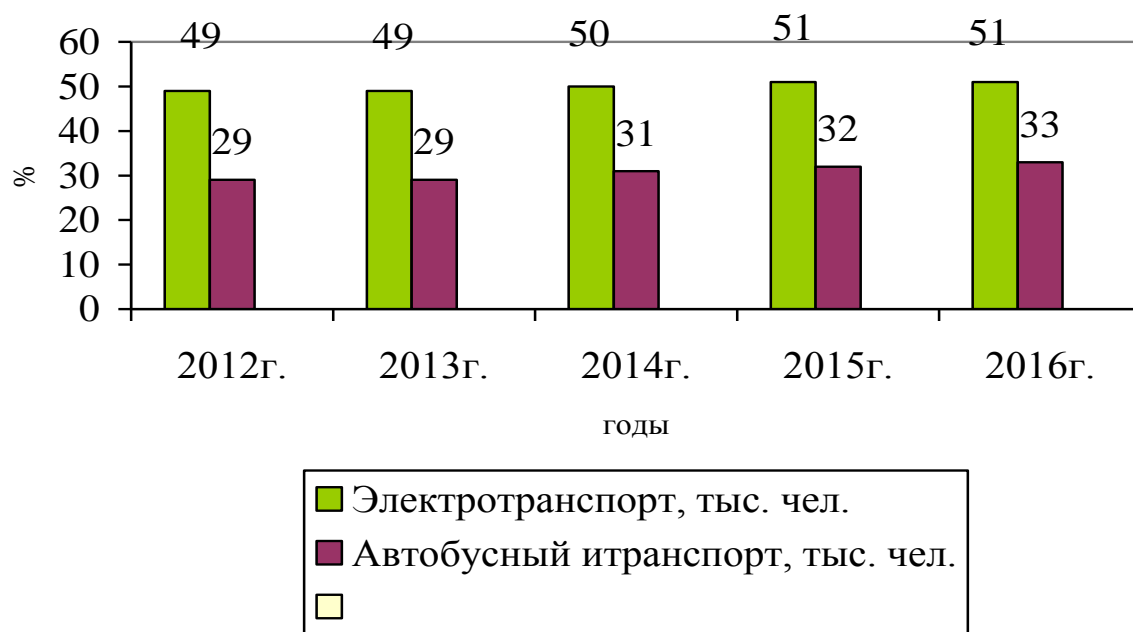


Рисунок 13 – Динамика наличия инвентарного парка МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

Рисунок наглядно показывает, что количество единиц подвижного состава хоть и низкими темпами, но имеет устойчивую тенденции к росту. Помимо того, что инвентарный парк обновляется год от года на 1-2 единицы, он так же и продолжает увеличиваться.

Показатели, характеризующие надежность снабжения потребителей услугами по перевозкам представим на рисунке 14.

Из рисунка видно, что износ электротранспорта и автобусного транспорта растет год от года, несмотря на частичное обнуление инвентарного парка.

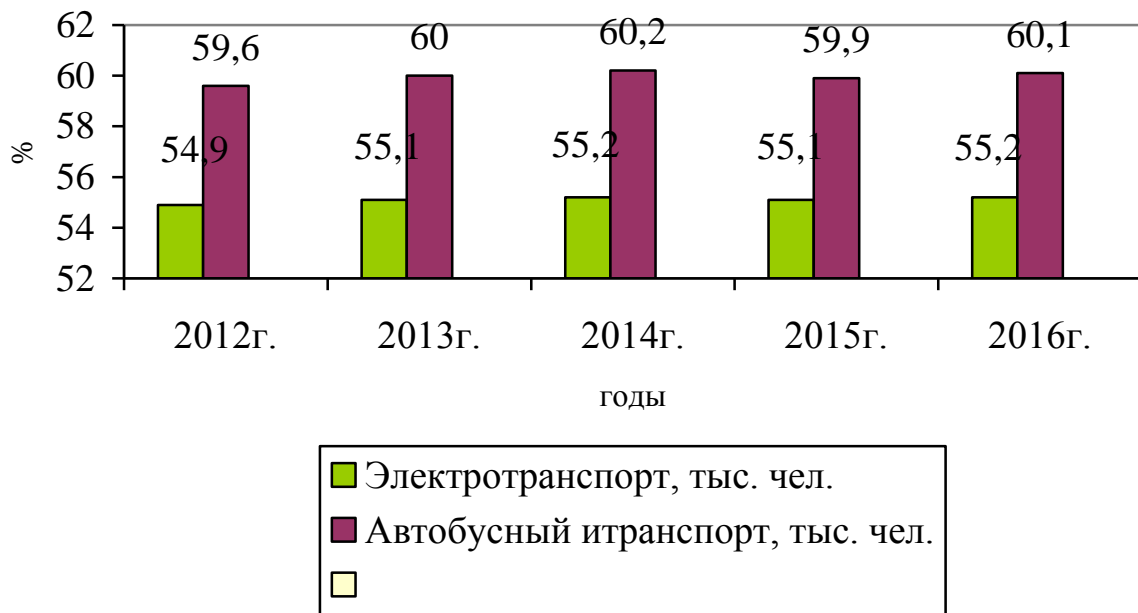


Рисунок 14 – Динамика надежность снабжения потребителей услугами по перевозкам МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» за 2012-2016гг., тыс. руб.

При детальном анализе деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» можно выявить следующие проблемы функционирования.

Первой проблемой является несоответствие платежей потребителей реальным общественным затратам на эксплуатацию подвижного состава МУП «Автохозяйство администрации ЗГО». Это связано с ростом цен на ГМС, электроэнергию, комплектующие для трамваев и автобусов. Нестабильная оплата услуг водоканала бюджетными, государственными организациями увеличило финансовый дефицит предприятия.

Так же недостаток финансирования в МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» привел к ускоренному износу подвижного состава. На фоне острого финансового дефицита происходит ухудшение качества горюче-смазочных материалов для автобусного транспорта, рост цен на электроэнергию для электротранспорта.

Следует вывод, что проблемы МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» соответствуют проблемам функционирования отрасли в целом. Это подтверждает

необходимость использования в деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» инструментов антикризисного управления.

Решение обозначенных проблем предприятия МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» таких как: высокая кредиторская и дебиторская задолженности, низкая прибыльность деятельности, высокая степень износа используемых основных фондов, большие потери ресурсов, по мнению автора дипломного проекта, возможно путем использования превентивных антикризисных мер.

Проблемы функционирования МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» представлены на рисунке 15.

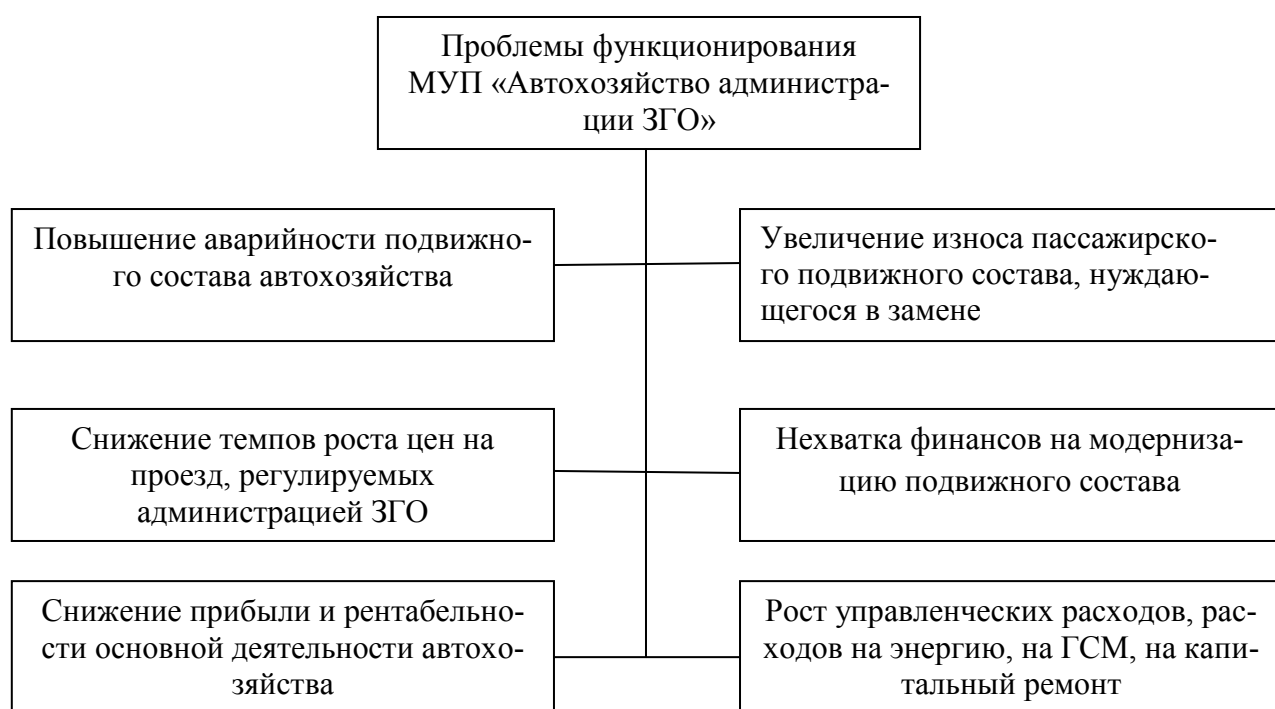


Рисунок 15 – Проблемы функционирования МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Таким образом, проведенный анализ состояния МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» выявил следующие проблемы: повышение аварийности подвижного состава автохозяйства; снижение темпов роста цен на проезд, регулируемых администрацией ЗГО; снижение прибыли и рентабельности ос-



новой деятельности автохозяйства; увеличение износа пассажирского подвижного состава, нуждающегося в замене; Нехватка финансов на модернизацию подвижного состава; рост управленческих расходов, расходов на энергию, на ГСМ, на капитальный ремонт.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МУП «АВТОХОЗЯЙСТВО АДМИНИСТРАЦИИ ЗЛАТОУСТОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»

#### 3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»

Рекомендации по совершенствованию управления МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа» представим на рисунке 16.

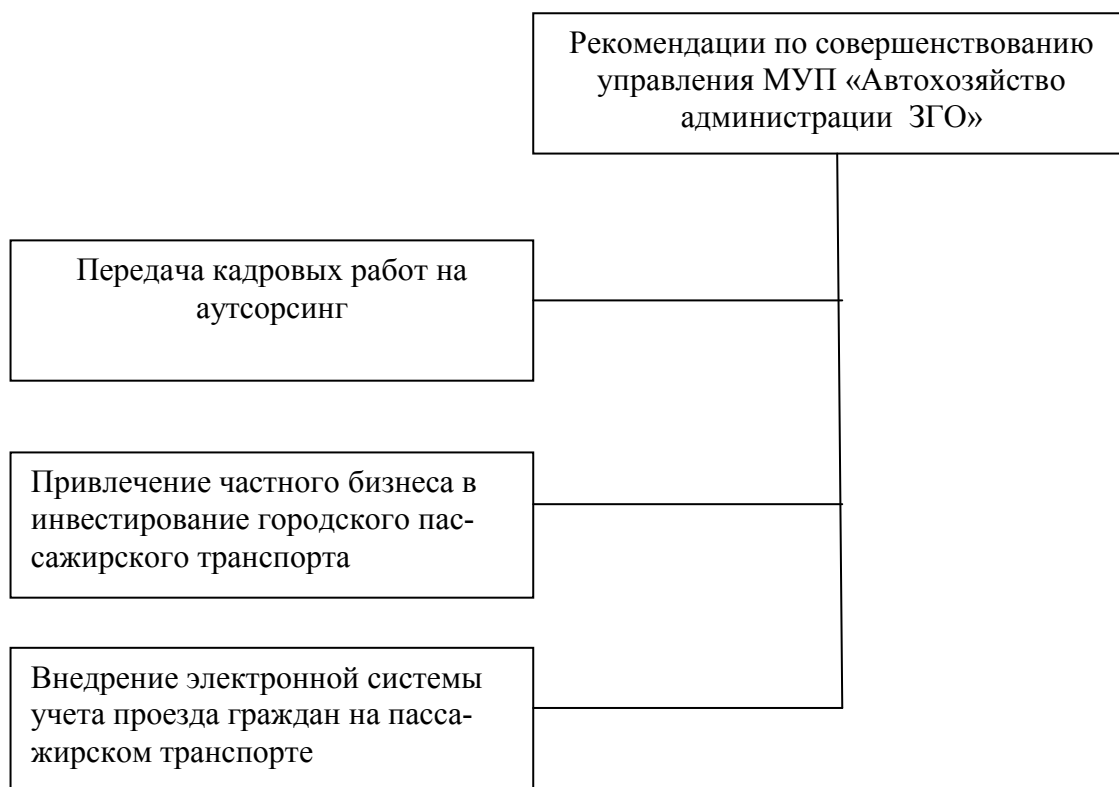


Рисунок 16 – Рекомендации по совершенствованию управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

1. Привлечение частного бизнеса в инвестирование городского пассажирского транспорта.

Как правило, финансирование эксплуатации общественного транспорта (и тем более капиталовложений) не может осуществляться полностью за счет поступлений от взимания платы за пользование транспортом. Кроме того, в различных транспортных сетях доля расходов общественного транспорта, покрываемая за счет этих поступлений, может быть неодинаковой. То же самое в равной степени касается характера расходов, которые должны осуществлять предприятия общественного транспорта. Эти расходы зависят, в частности, от того, является ли инфраструктура собственностью эксплуатирующей организации, от режима амортизации, распределения издержек, связанных с финансированием, от того, взимается ли плата за пользование такими объектами, как например, автобусные остановки и т.д. В связи с вышесказанным, различными бывают как потребности в дополнительном финансировании, так и формы финансирования.

Необходимость получения финансовой поддержки с целью компенсации разницы между поступлениями от взимания платы за пользование транспортом и эксплуатационными издержками не означает, однако, что транспортное предприятие работает неэффективно и не является жизнеспособным. Это только свидетельствует о том, что тарифы и уровень обслуживания устанавливаются в соответствии с определенными политическими целями. Правительственные органы, местные властные структуры и прочие участники процесса (в том числе частный сектор) финансируют общественный транспорт в силу целого ряда причин экономического, социального и экологического характера.

В Златоустовском городском округе планируется замена автобусного автопарка. На замену больших автобусов будут выделены средства.

Привлечение частного бизнеса для реализации инвестиционной программы «Развитие и модернизация пассажирского автотранспорта на территории ЗГО».

За счет привлечения частных инвестиций МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» получит возможность полностью обеспечить решение своих задач.

Для бизнеса инвестирование в муниципально-частные проекты также может быть выгодно, прежде всего, в силу высоких гарантий возврата инвестиций в расчетный срок и гарантий извлечения расчетной прибыли.

Разработаем инвестиционную программу с учетом актуальных потребностей МУП «Автохозяйство администрации ЗГО».

Инвестиционная программа разработана для решения задач, связанных с:

- повышением надежности работы пассажирского автотранспорта на территории Златоустовского городского округа;
- увеличение пропускной способности пассажирского автотранспорта;
- повышение качества оказываемых услуг по перевозке пассажиров городским транспортом;
- обеспечение доступности услуг по перевозке пассажирским транспортом на территории Златоустовского городского округа для новых потребителей;
- открытие новых маршрутов для пассажирского автотранспорта на территории Златоустовского городского округа.

Для достижения цели Инвестиционной программы предполагается использовать инвестиционные ресурсы для решения следующих основных задач: повышением надежности работы пассажирского автотранспорта на территории Златоустовского городского округа; увеличение пропускной способности пассажирского автотранспорта; повышение качества оказываемых услуг по перевозке пассажиров городским транспортом; обеспечение доступности услуг по перевозке пассажирским транспортом на территории Златоустовского городского округа для новых потребителей; открытие новых маршрутов для пассажирского автотранспорта на территории Златоустовского городского округа.

Основным результатом реализации Инвестиционной программы будет выполнение к концу 2020 года следующих мероприятий:

- приобретение автобусов большого и среднего класса в количестве 8 единиц, финансирование 50% за счет частных инвесторов, 50% за счет целевого финансирования на замену автопарка.

Автобусы большого класса: ЛИА3-5292 (рестайлинг) - автобус большого класса предназначен для работы на маршрутах с интенсивным пассажиропотоком.

В 2014 году в производство запущена новая модификация автобуса с двигателем MAN экологического стандарта EURO -5. Автобус отличается высокой надежностью и ресурс агрегатной базы; увеличенная пассажировместимость – до 114 человек, включая 28 посадочных мест. Отсутствие ступеней обеспечивает высокую скорость пассажирообмена, что сокращает время прохождения маршрута на 15%.

Автобусы оснащены системой наклона кузова «книлинг», большой накопительной площадкой, оборудованной специальными креплениями для инвалидных колясок, аппарелью для въезда/съезда, что позволяет чувствовать себя комфортно всем категориям пассажиров.

Автобус среднего класса: Автобус «Вектор 4» длиной 8.5 м актуален как на городских и пригородных маршрутах, так и для сегмента корпоративного транспорта.

Имеет четыре варианта планировки салона: 15, 21, 24 и 29 посадочных мест.

Автобус оснащен моторным тормозом в базовой комплектации, механической коробкой передач, системой ABS и противобуксовочной системой ASR.

Дополнительные опции: АКПП, цифровой тахограф, видео-регистратор наружного и внутреннего наблюдения (2 камеры), автоинформатор с электронными рейсоуказателями (наружные - передний, боковой, задний, салонное табло - бегущая строка) с ТГУ, ГЛОНАСС/GPS, 2 крышных электроклапана (реверсивного типа), кондиционер, аудиосистема, система «Говорящий город» (для слабовидящих людей), безналичная система оплаты и электронного подсчета пассажиров, противотуманные фары, тонированные стеклопакеты, окраска кузова в цвет металлик, автоматические клапаны для слива конденсата из ресиверов, панорамное ветровое стекло.

2. Предлагается ликвидация отдела кадров МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» и передача кадровой работы на аутсорсинг.

Стремительно развивающийся рынок аутсорсинга диктует повышение уровня предоставляемых провайдером услуг. Заказчик вправе рассчитывать на оперативную обработку запросов подбора персонала, разграничение ответственности. При подписании договора подряда есть возможность предусмотреть стратегию выхода, оговорить все требования к полноте и качеству сервиса. Рост числа компаний, использующих аутсорсинг на предприятии, связан с повышением прозрачности ведения бизнеса и увеличении числа публичных компаний. В условиях высокой конкуренции заказчики имеют возможность воспользоваться методами организации аутсорсинга премиум-класса по вполне разумным ценам. Все большее число компаний рассматривает комплексный подход к аутсорсингу на предприятии, когда на обслуживание провайдеру передается не один сегмент бизнес-процесса, а целые направления, не являющиеся профильными.

На сегодняшний момент организация аутсорсинга является наиболее эффективной стратегией управления, так как позволяет сократить затраты предприятия, работающего по «белым» схемам до 40%. Аутсорсинговые компании обладают готовыми эффективными решениями и технологиями в различных сферах бизнеса, что обеспечивает высокий уровень предоставляемых услуг и квалифицированный временный персонал. Универсальность и гибкость технологий дают возможность в сжатые сроки качественно решать любые поставленные задачи.

В период кризиса организация аутсорсинга особенно актуальна, так как руководители большинства крупных компаний активно решают вопросы, связанные с целесообразностью содержания громоздкого штата сотрудников и сокращению расходов на штатный персонал. Аутсорсинг персонала является наиболее эффективной антикризисной стратегией на сегодняшний день. Такой способ ведения бизнеса является очень гибким инструментом для реализации текущих задач компании. При переходе на аутсорсинг требуется индивидуальный подход и четкое соблюдение сроков, стандартов и процедур взаимодействия. Для достижения эффективности и качества выполняемых функций, серьезная аутсорсинговая компания имеет в своем арсенале готовые алгоритмы действий. Все аутсорсинговые

услуги, предоставляются с учетом специфики предприятия и конкретных требований заказчика.

Решение о передаче непрофильных функций принимается, как правило, на уровне руководства компании, но стимулировать принятие такого решения могут и менеджеры подразделений, заинтересованные в повышении качества работы. Компания-провайдер проводит диагностику и анализ бизнеса заказчика и разрабатывает стратегию сотрудничества. Успех долгосрочных отношений аутсорсера и заказчика во многом определяется регламентом взаимодействия сторон, предусматривающем все нестандартные ситуации.

Итак, предлагается сократить персонал отдела кадров МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» и передать их функции на аутсорсинг.

3. Внедрение электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте.

Назрела необходимость ввода на территории Златоустовского городского округа социальных карт для проезда на всех видах городского пассажирского и автомобильном транспорте общего пользования (кроме такси) пригородных маршрутов, а при их отсутствии - междугородных (внутрирайонных) маршрутов.

Единая социальная карта льготника представляет собой электронную карту, на которую нанесена вся информация о льготнике, получившем ее и на транспорте человеку не нужно предъявлять дополнительно документ, удостоверяющий льготу. Кондукторы в автобусах имеют специальное электронное считывающее устройство (Memor 2000), с помощью которого и фиксируется факт проезда в автобусе льготного пассажира.

Установлена принципиально новая система учета поездок льготных категорий граждан, организованная на базе электронных пластиковых карт и транспортных терминалов.[28]

Единая социальная карта льготника предназначена для:

– обеспечения адресного учета фактически предоставленных гражданам мер социальной поддержки в части льготного транспортного обслуживания;

– предоставления информации для прогнозирования бюджетных расходов на возмещение транспортным организациям выпадающих доходов от предоставления мер социальной поддержки по проезду на всех видах городского пассажирского и автомобильном транспорте общего пользования (кроме такси), пригородных маршрутов, а при их отсутствии – междугородных (внутрирайонных) маршрутов, по территории Златоустовского городского округа;

– автоматизации учета получателей социальной поддержки, воспользовавшихся социальными картами для проезда на всех видах городского пассажирского и автомобильном транспорте общего пользования (кроме такси) и объема полученных ими услуг;

– автоматизации системы расчетов из федерального и краевого бюджетов с организациями – участниками системы социальной карты за фактически оказанные услуги гражданам – держателям социальных карт.

Таким образом, рекомендации по совершенствованию управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» будут включать передачу кадровых работ на аутсорсинг, привлечение частного бизнеса для реализации инвестиционной программы «Развитие и модернизация пассажирского автотранспорта на территории ЗГО», реализацию мер по повышению уровня собираемости платежей за услуги по перевозке пассажирским транспортом на территории ЗГО, путем внедрения электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте.

### 3.2 Прогноз эффективности управления развитием МУП «Автохозяйство администрации Златоустовского городского округа»

#### 1. Передача кадровых работ на аутсорсинг.

Затраты на работу отдела кадров за год составляют 1440 тыс.руб. за год. При заключении договора на кадровый аутсорсинг в ООО «Актив» (г.Челябинск, ул. Свободы, 32, оф. 306 А).



Стоимость абонентского обслуживания на одного работника (в месяц) составит 300 руб., тогда годовые затраты составят для МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»:

$$306*300*12=1101,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффект от аутсорсинга составит за год } 1440-1101,6=338,4 \text{ тыс.руб.}$$

2. Привлечение частного бизнеса для реализации инвестиционной программы «Развитие и модернизация пассажирского автотранспорта на территории ЗГО».

Расчет стоимости капитальных вложений по второй рекомендации представим в таблице 8.

Таблица 8 – Определение стоимости капитальных вложений

тыс. руб.

Наименование основного средства	Сметная стоимость	Количество	Сумма капитальных вложений	Финансирование	
				Целевые средства предприятия и местного бюджета ЗГО	Частные инвестиции
1. Приобретение оборудования для установки на транспорте	50,0	94	50,0*94=4700,0	1875,0	1875,0
2. Приобретение автобусов среднего класса	570,0	3	570,0*3 = 1710,0	855,0	855,0
Всего	x	8	5410,0	2705,0	2705,0

Источник: составлено автором

Стоимость капитальных вложений на приобретение автобусов большого и среднего класса, на приобретение микроавтобусов составит 5410,0 тыс. руб., в т.ч 50% за счет средств предприятия и местного бюджета ЗГО и 50% - за счет привлечения средств частных инвесторов.

Предполагаемое увеличение выручки от реализации, за счет выхода на дини. восьми новых автобусов составит

3. Внедрение электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте.

В таблице 9 представим расчеты по стоимости капитальных вложений и эффективности внедрения электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте на территории ЗГО.

Таблица 9 – Определение стоимости капитальных вложений

руб.

Наименование основного средства	Сметная стоимость	Количество	Сумма капитальных вложений
1. Приобретение оборудования для установки на транспорте (терминалы)	50,0	94	50,0*94=4700,0
2. Приобретение оборудования для установки на диспетчерском пункте предприятия	300,0	1	300,0*1 = 300,0
3. Установка оборудования, монтажные работы	620,0	1	620,0*1=620,0
4. Обучение персонала	750,0	-	750,0
Всего	x	x	6370,0

Стоимость капитальных вложений на внедрения электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте на территории ЗГО составит 6370,0 тыс. руб.

Внедрение электронной системы учет проезда граждан, позволит в полном объеме контролировать проезд пассажиров, пользующихся льготами. Возмещение проезда льготников осуществляется за счет средств бюджета, предполагаемая эффективность составит около 1000,0 тыс. руб. ежемесячно. За год, данные средства составят:

$$1000,0 * 12 = 12\ 000,0 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект от внедрения электронной системы учета проезда граждан на территории ЗГО, в т.ч. пользующегося льготами составит 12000,0 тыс. руб.

Электронные проездные дают конкретные сведения о поездках каждого участника движения, в т.ч. льготника, активировавшего свою карту. Абсолютная точность в учете и неоспоримое подтверждение выполненной работы делает движение бюджетных средств прозрачным, снижает риск необоснованных выплат. Сам перевозчик имеет возможность точно учитывать количество перевезенных пассажиров по отдельным маршрутам, времени суток, направлениям, а это в свою очередь позволяет корректировать расписание и более эффективно использовать

транспорт. В будущем, необходимо будет расширить перечень льготников, пользующихся электронным проездным, включив школьников и студентов.

Расчет эффективности предложенных мероприятий представим в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет эффективности предложенных мероприятий

тыс. руб.

Показатель	До мероприятия	Мероприятие			После мероприятия	Изменение
		Аутсорсинг	Модернизация подвижного состава	Внедрение электронной системы учета		
Выручка	146954	-	2015	12000	160969	+14015
Себестоимость продаж	216705	-	5410	6370	228485	+11780
Валовая прибыль	-69751	-	-3395	5630	-67516	+2235
Коммерческие и управленческие расходы	1245,2	-338,4	-	-	906,8	-338,4
Чистая прибыль	-20057	338,4	-3395	5630	-17483,6	+2572,4

Эффект от аутсорсинга – снижение управленческих расходов на отдел кадров составит 338,4 тыс.руб. В связи с реализацией предложенного мероприятия по модернизации подвижного состава (приобретение автобусов высокого и среднего класса) у МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» увеличится количество обслуживаемого населения на 0,5%, что повлияет на рост выручки предприятия на 0,5% ( $146954 + 0,5\% = 147722,7$  тыс.руб.). Себестоимость также повысится на 5,5% и составит 228485 тыс. руб. после внедрения мероприятия, изменение составит 11780 тыс. руб. Эффект внедрения электронной системы проезда в пассажирском транспорте ЗГО, в т.ч. проезда льготников, составит 5630 тыс.руб. Таким образом, общая выручка от реализации изменится на 14015 тыс. руб., себестоимость на 11780,0 тыс. руб., валовая прибыль составит +2235, тыс. руб. Коммерческие расходы снизятся на 368,4 тыс. руб., чистая прибыль предприятия вырастет на 2572,4 тыс. руб.

Эффект мероприятий представим на рисунке 17.

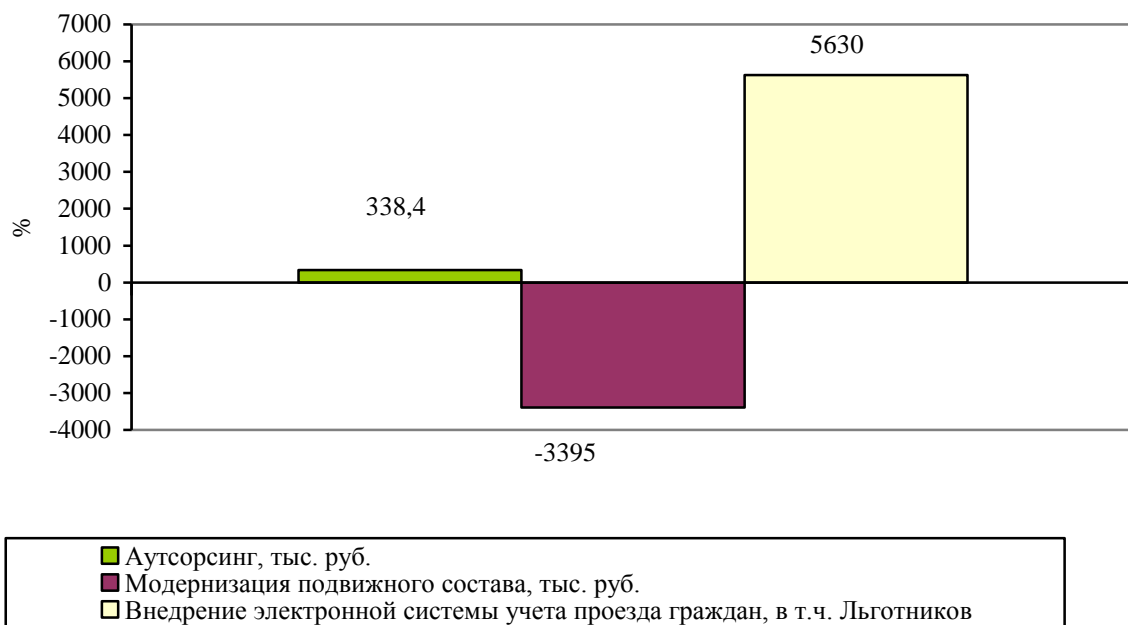


Рисунок 17 – Эффект мероприятий по совершенствованию управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО»

Таким образом, все три рассчитанных мероприятия являются эффективными. Эффект от аутсорсинга – это снижение управленческих расходов на отдел кадров составит 338,4 тыс.руб. За счет аутсорсинга снизятся затраты на управление персоналом. Эффект модернизации подвижного состава в прогнозном году будет иметь отрицательное значение, но необходимо отметить, что проект окупится менее, чем за 2,5 года. Эффект внедрения электронной системы проезда в пассажирском транспорте ЗГО, в т.ч. проезда льготников, составит 5630 тыс.руб. Абсолютная точность в учете и неоспоримое подтверждение выполненной работы делает движение бюджетных средств прозрачным, снижает риск необоснованных выплат. Сам перевозчик имеет возможность точно учитывать количество перевезенных пассажиров по отдельным маршрутам, времени суток, направлениям, а это в свою очередь позволяет корректировать расписание и более эффективно использовать транспорт. Пользователи новых проездных билетов оценят их удобность, возрастет количество поездок, приходящихся на одного человека, число продлений (пополнений) единых социальных проездных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методы управления муниципальными предприятиями - это способы и приемы управленческой деятельности, они помогают направить работу предприятия на достижение целей. К числу недавно появившихся управленческих технологий можно отнести даунсайзинг, реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщее управление качеством, бенчмаркинг, аутсорсинг и многие другие. Основными методами управления развитием муниципального предприятия являются: проектный метод управления, метод реинжиниринга, метод аутсорсинга.

Передача функций бизнесу осуществляется с помощью моделей государственно-частного партнерства, потенциальные преимущества которого состоят в следующем: применение современных инженерных решений и методик эффективного управления за счет привлечения частных инвестиций; повышение качества предоставления услуг; минимизация бюджетных затрат на модернизацию и эксплуатацию основных фондов; эффективное использование капитала и получение дополнительных доходов. В Российской Федерации в настоящее время привлечение частного капитала в сферу муниципального транспортного хозяйства является приоритетной задачей, в связи с чем, необходимо использовать не только модель государственно-частного партнерства, но и другие модели.

Прежде чем разработать направления повышения эффективности деятельности предприятия необходимо проведение анализа эффективности деятельности предприятия. Алгоритм анализа эффективности деятельности предприятия включает: изучение общей характеристики предприятия, анализ стратегии и организационной структуры, анализ показателей результативности и эффективности деятельности предприятия.

Стратегическая цель развития предприятия – повышение качества предоставления автотранспортных услуг на основе экономического роста, базирующегося на инновационных технологиях и создания условий для привлечения внебюджетных инвестиций для модернизации и развития.

Указанная цель реализуется путем решения следующих задач: институциональные преобразования, финансово-экономические, технические и организационные.

Организационная структура управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

В основном организационная структура управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» соответствует потребностям предприятия. Но перегружен состав управленческого персонала: нет необходимости в отделе кадров. Для придания гибкости и экономичности организационной структуре возможно частичное вынесение за пределы ряда задач по работе с кадрами – кадровый аутсорсинг.

Эффективность деятельности МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» ежегодно снижается, это связано с ростом таких затрат как: расходы на ГСМ, расходы на материальные ресурсы, расходы на оплату труда основного производственного персонала, расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, расходы на аренду транспортных средств, используемых для осуществления основной деятельности, расходы на капитальный ремонт зданий и транспортных средств.

В 2012-2016 гг. происходит снижение по МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» показателей рентабельности, за счет роста убытка от основной деятельности.

Проведенный анализ состояния МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» выявил следующие проблемы: повышение аварийности подвижного состава автохозяйства; снижение темпов роста цен на проезд, регулируемых администрацией ЗГО; снижение прибыли и рентабельности основной деятельности автохозяйства; увеличение износа пассажирского подвижного состава, нуждающе-

гося в замене; Нехватка финансов на модернизацию подвижного состава; рост управленческих расходов, расходов на энергию, на ГСМ, на капитальный ремонт.

Рекомендации по совершенствованию управления МУП «Автохозяйство администрации ЗГО» будут включать передачу кадровых работ на аутсорсинг, привлечение частного бизнеса для реализации инвестиционной программы «Развитие и модернизация пассажирского автотранспорта на территории ЗГО», реализацию мер по повышению уровня собираемости платежей за услуги по перевозке пассажирским транспортом на территории ЗГО, путем внедрения электронной системы учета проезда граждан на пассажирском транспорте.

Эффект от аутсорсинга – это снижение управленческих расходов на отдел кадров составит 338,4 тыс.руб. За счет аутсорсинга снизятся затраты на управление персоналом. Эффект модернизации подвижного состава в прогнозном году будет иметь отрицательное значение, но необходимо отметить, что проект окупится менее, чем за 2,5 года. Эффект внедрения электронной системы проезда в пассажирском транспорте ЗГО, в т.ч. проезда льготников, составит 5630 тыс.руб. Абсолютная точность в учете и неоспоримое подтверждение выполненной работы делает движение бюджетных средств прозрачным, снижает риск необоснованных выплат. Сам перевозчик имеет возможность точно учитывать количество перевезенных пассажиров по отдельным маршрутам, времени суток, направлениям, а это в свою очередь позволяет корректировать расписание и более эффективно использовать транспорт. Пользователи новых проездных билетов оценят их удобность, возрастет количество поездок, приходящихся на одного человека, число продлений (пополнений) единых социальных проездных.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Белокрылова, О. С., Дубская, О. С. Муниципальная собственность и ее роль в производстве коллективных благ / О. С. Белокрылова, О. С. Дубская. — Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-XXI век», 2012. — 192 с.
2. Гукетлев, Ю.Х. Регионализация как формирование территориальных транспортных систем / Ю.Х.Гукетлев // Новые технологии. 2012. Вып. 1. - С. 92-95.
3. Гукетлев, Ю.Х., Вицелярова, К.Н. Комплексный анализ социально- экономического состояния Республики Адыгея / Ю.Х.Гукетлев // Новые технологии. 2010. Вып. 4. С. 77-82.
4. Гукетлев, Ю.Х., Ткаева, Я.С., Гукетлив, Э.Ю. Зарубежный опыт развития городского пассажирского транспорта / Ю.Х. Гукетлев, Я.С. Ткаева, Э.Ю. Гукетлив // Новые технологии. 2016. № 4. С.81-92.
5. Ельмеева, В. Я. Проблемы и перспективы развития муниципальной собственности и местного самоуправления в России / В.Я. Ельмеева // Городское управление. - 2015. - № 8. - С.32-38.
6. Зайков, Д.Е. Новости муниципальной экономики / Д.Е. Зайков // Ведомости. - 2015. - №4. - С.7-11.
7. Замотаев, А.А. Основные понятия и термины местного самоуправления/ А.А. Замотаев // Городское управление. - 2015. - № 5. – С.17-22.
8. Зотов, В.Б. Муниципальное управление: учебное пособие/ В.Б.Зотов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312с.
9. Иванов, В.В. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / В.В. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 312 с.
10. Казакова, Н. А., Федченко, Е. А. Анализ и контроль бюджетной эффективности в условиях реформирования государственного сектора / К.А.Казаков, Е.А.Федченко. // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013 г.- № 3. -С.68.



11. Краснов, М.А. Введение в муниципальное право: учебное пособие / М.А. Краснов. - М.: Тандем, 2014.-511 с.
12. Кутафин, О.Е. Муниципальное право Российской Федерации: учебное пособие / О.Е.Кутафин. - М.: Центр, 2014. - 351 с.
13. Ларионов, А.В. Субъекты муниципальной собственности/ А.В.Ларионов // Местное право. - 2015. - № 3. - С.12-13.
14. Муниципальное право: учебник / под ред. Коваленко А.И. - М.: Инфра- М, 2014. - 330 с.
15. Муниципальный менеджмент: учебное пособие / под ред. Иванов В.В., Коробова А.Н. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 267 с.
16. Мухлынин, А. В. Способы управления имуществом муниципального автотранспортного предприятия // Молодой ученый. - 2017. - №14. - С. 390-392.
17. Осипов, А.Е. Осуществление права муниципальной собственности: проблемы выбора форм / А.Е.Осипов // Государственная власть и местное самоуправление. - 2014. - № 3. – С.33-38.
18. Острина, И.А. Социально-экономические проблемы управления муниципальной собственностью / И.А. Острина // Вопросы экономики.- 2015. - №- С.6-7.
19. Официальный сайт Златоустовского городского округа / <http://www.zlat-go.ru>
20. Официальный сайт Златоустовского трамвайного управления / <http://mupztu.ru/>
21. Петрикова, Е. М., Корзина, Е. А. — Возможности региональных и местных бюджетов по реализации проектов государственно-частного партнерства / Е.М.петрикова, Е.А.Корзина. // Финансы и кредит — 2011г. № 25. – 250с.
22. Писарев, А.Н. Муниципальное право Российской Федерации: учебное пособие/ А.Н.Писарев. - М. Правоведение, 2016.-350 с.
23. Проблемы организации и управления транспортным комплексом города Майкопа и пути их решения / Ахунова И.Б. [и др.] // В мире научных от-

крытий. 2014. №4(52). - С. 240-248.

24. Семско, Г.В. Муниципальная собственность и сфера общественных услуг: учебное пособие / Г.В. Семско. - М.: Центр, 2016. - 280 с.

25. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 528 с.

26. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С.Стоянова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 410с.

27. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С.Стоянова. – М.: Перспектива, 2014. – 656с.

28. Уткин, Э.А. Государственное и муниципальное управление: учебник / Э.А.Уткин. - М.: ЭКМОС, 2013. - 410 с.

29. Фадеев, В. А. Муниципальное право России: учебное пособие/ В.А.Фадеев. - М.: Юрист, 2014. - 300 с.

30. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2013. – 448с.

31. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехина. – М.: Экономика, 2013. – 98с.

32. Финансовый менеджмент / Г. Б. Поляк. 2-е изд. Перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 527 с.

33. Финансовый менеджмент / Е.И. Шохин. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – 408с.

34. Финансовый менеджмент / А.М.Ковалевой. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 414с.

35. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова. – М.: Изд. Перспектива, 2014. – 574с.

36. Фролова, Т.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.А.Фролова. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 416с.

37. Хелферт, Э. Техника финансового анализа / Ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2014. – 663с.

38. Чуев, И.Н., Чуева, Л.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / И.Н.Чуев, Л.Н.Чуева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 368с.
39. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д.Шеремет. - М.: «ИНФРА – М», 2014. – 280с.
40. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа/ А.Д.Шеремет, Р.С.Сайфуллин, Е.В.Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208с.
41. Широков, А. Н. Основы местного самоуправления в Российской Федерации (введение в муниципальное управление): учебное пособие / А.Н. Широков. - М.: Редакционно-издательский центр «Муниципальная власть», 2014. – 556 с.
42. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б.Шифрин. – СПб.: Питер, 2011. – 240с.
43. Шугрина, Е.С. Муниципальное право: учебное пособие / Е.С.Шугрина. - Новосибирск, 2014. - 240 с.
44. Экономика общественного сектора: учебное пособие / П.И. Бенранова - М.: Финансы и статистика, 2013. – 498 с.
45. Экономика предприятий / В.Н. Сергеев. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 574с.
46. Экономика предприятий / В.А.Соломина. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 563с.
47. Экономика фирмы / Н.П.Иващенко. – М.: ИНФРА - М, 2013. – 528с.
48. Экономический анализ / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 615с.
49. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации / Н.В. Войтловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. – СПб.: Питер, 2012. –576с.

## Приложение А – Структура предприятия