

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего 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 «Водоканал» Нязепетровского
муниципального района)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2017.244.ВКР

Руководитель, ст.пр.каф.ЭТГМУ

_____/ В.В.Погонин /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЗЭУ –547

_____/ М.А. Ашуров /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, спец.по УМР

_____/ О.В.Ефимова /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Ашуров М.А. Управление развитием муниципального предприятия (на примере МУП «ВОДОКАНАЛ» Нязепетровского муниципального района) – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 547, 109 с., 16 ил., 15 табл., библиогр. список – 51 наим., 4 прил., 11 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является МУП «Водоканал» г. Нязепетровска Челябинской области.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по управлению развитием муниципального предприятия (на примере МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района»).

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость, которая обусловлена важностью предложенных рекомендаций по совершенствованию управления предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства для МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие, принципы и механизмы управления развитием муниципального предприятия.....	12
1.2 Отечественный и зарубежный опыт управления развитием муниципальных предприятий водопроводно-канализационного хозяйства	23
1.3 Методика анализа и оценки состояния муниципального предприятия водопроводно-канализационного хозяйства.....	35
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВОДОПРОВОДНО - КАНАЛИЗАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА (НА ПРИМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ» НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)	
2.1 Общая характеристика и основные направления деятельности муниципального предприятия.....	44
2.2 Анализ стратегии и организационной структуры управления МУП «Водоканал».....	44
2.3 Анализ показателей по направлениям хозяйственной деятельности МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.....	62
2.4 Выявление проблем функционирования и управления развитием муниципального предприятия.....	69
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ» НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)	
1.1 Основные направления и рекомендации по	73

совершенствованию управления развитием МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района».....	
1.2 Оценка эффективности предложенного мероприятия.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	22
Приложение А – Бухгалтерский баланс МУП «Водоканал» на 31 декабря 2015 г.....	90
Приложение Б – Отчёт о финансовых результатах МУП «Водоканал» на 31 декабря 2015 г	94
Приложение В – Схемы систем водоснабжения и водоотведения МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.....	98
Приложение Г – Антикризисная стратегия МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Такие преобразования в водопроводно-канализационном хозяйстве, как привлечение в отрасль частного бизнеса, переход на самофинансирование, расширение процессов приватизации приводят к трансформации отрасли, но, пока, не улучшили тяжелое финансовое и техническое состояние водоканалов. Поэтому необходимо искать другие пути управления развитием муниципальных предприятий водопроводно-канализационного хозяйства и решения проблем, стоящих перед ними, этим и обусловлен выбор темы выпускной квалификационной работы.

Наличие пробелов в теории и практике эффективного управления муниципальными предприятиями требует разрешения данных проблем, что, в конечном счете, и определило тему выпускной квалификационной работы. Задача заключается в создании системы управления, способной провести правовые, финансовые и организационные преобразования муниципальных предприятий с целью повышения их эффективности и самостоятельности.

Объект выпускной квалификационной работы – МУП «Водоканал» г. Нязепетровска Челябинской области.

Предмет работы – методы управления развитием муниципального унитарного предприятия водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.

Цель работы заключается в разработке практических рекомендаций по управлению развитием муниципального предприятия (на примере МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района)

Задачи работы:

-раскрыть специфику управления муниципальными предприятиями, исследовать текущее состояние и выявить основные тенденции развития предприятий водопроводно-канализационного хозяйства как элемента отрасли

жилищно-коммунального хозяйства в России;

-выявить основные проблемы функционирования муниципальных предприятий;

-проанализировать зарубежную практику управления предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства;

-провести анализ деятельности МУП «Водоканал» г. Нязепетровска Челябинской области;

-предложить рекомендации по совершенствованию управления МУП «Водоканал» г. Нязепетровска.

Методологическую и теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, антикризисного управления, управления предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства. Информационную базу выпускной квалификационной работы составили статистические и бухгалтерские отчёты МУП «Водоканал», данные, приводимые в научной литературе, результаты расчетов, выполненных самостоятельно.

Практическая значимость дипломного проекта обусловлена важностью предложенных рекомендаций по совершенствованию управления предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства для МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения и трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. В введении отражается актуальность выполнения выпускной квалификационной работы по заданной теме, а также раскрывается объект, предмет, цель и задачи данной работы. В первой главе проводятся теоретические изыскания по предложенной теме. Во второй главе непосредственно собираются материалы по исследуемому объекту, в частности по муниципальному унитарному предприятию «Водоканал» Нязепетровского муниципального района. Также выявляются проблемы функционирования предприятия, а в третьей главе предлагается три варианта рекомендаций по совершенствованию управления развитием муниципального предприятия. Заключение содержит рекомендации по доработке антикризисной стратегии, дополнении её графиком финансирования и утверждению ее администрацией Нязепетровского муниципального района. Библиографический список включает перечень нормативно-правовых актов, учебных пособий, электронных ресурсов используемых при выполнении данной работы. Приложения по выпускной квалификационной работе - бухгалтерский баланс, финансовый отчет предприятия и т.д..

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, принципы и механизмы управления развитием муниципального предприятия

Многие идентичные предприятия с равно одинаковыми условиями на начальном этапе, достигают разных целей и получают разные результаты. Некоторые очень успешны и приносят хорошую прибыль, другие посредственны и имеют средние показатели, а третьи, вообще, сходят с дистанции. Факторов, влияющих на деятельность того или иного предприятия, множество, и все они в равной степени воздействуют на развитие предприятия.

Развитие как процесс подчинен действию экономических законов общего (закон спроса и предложения, закон синергии, закон самосохранения) и частного (законы управления производством, закон состязательности кадров управления) содержания, отражающих причинно-следственные связи социально-экономических явлений. Развитие хозяйствующих субъектов выступает лишь наглядным проявлением действия этих законов.

Если рассматривать различные этапы экономического развития, то становится очевидным, что предприятию принадлежало и принадлежит главное место как на микро- так и на макроуровнях. Поэтому, проведем исследование экономического содержания понятия «развитие предприятия» с точки зрения различных ученых.

Астахова Н.И. рассматривает развитие предприятия как процесс, когда в результате улучшения производственных или бизнес-процессов и управления ими достигнут качественный или количественный прирост полезного результата процесса по сравнению с прежним уровнем или уровнем, достигнутым на других предприятиях [10, с. 10].

По мнению В.К. Батурина развитие предприятия – это непрерывный процесс, происходящий по искусственно установленной или естественной программе, как

смена состояний предприятия, каждое из которых является качественно иным, чем предыдущее, из-за чего у предприятия как в более сложной системы возникают, раскрываются и могут быть реализованы новые возможности, новые свойства, качества и характерные черты, которые способствуют способности предприятия выполнять новые функции, решать принципиально иные задачи, укрепляет его позиционирование во внешней среде и повышает способность противостоять его негативным воздействиям[13, с. 23].

В.И. Коробко рассматривает развитие предприятия как долгосрочную программу совершенствования возможностей решать различные проблемы и способностей к восстановлению, особенно путем повышения эффективности управления культурой организации[22, с.15].

Развитие предприятия по теории управления Гапоненко А.Л. – это процесс перехода системы из одного состояния в другое, что сопровождается изменением ее качественных и количественных характеристик[18, с. 65].

Охорзин В.А. видит в развитии предприятия совокупность изменений различной экономической природы, направленности, интенсивности, которые объективно происходят в социально-экономической системе предприятия под влиянием внутренних и внешних факторов, а также приводят к переходу и фиксации предприятия в различные организационно-экономические состояния (относительно устойчивого характера) [27, с. 28].

Таким образом, взгляды ученых объединяются в том, что развитие представляет собой процесс, результатом которого является приобретение новых количественных и качественных характеристик экономико-производственной системы, улучшение показателей эффективности функционирования и прирост потенциала предприятия, который помогает ему приспособливаться к динамическим изменениям, сохраняя свою жизнеспособность.

В самом широком смысле развитие управлением предприятия представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь

поставленной цели. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Таким образом, дефиниция «развитие предприятия» является базовой основой и эффективной платформой результативности изменений экономической системы, обладает широким спектром видовых проявлений, типов и форм развития и требует комплексного исследования с целью разработки научных основ для формирования и реализации концепции стратегического развития водопроводно-канализационных предприятий в условиях динамических изменений и рыночных трансформаций.

Эффективное управление должно предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты), а также своевременно предвидеть возникновение факторов, мешающих их достижению, и реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям. Чем раньше будет обнаруживаться необходимость выработки решений, тем больше возможностей не допустить больших потерь. Но чаще всего выработать решения начинают тогда, когда уже произошли какие-то сбои (срывы) в управляемом объекте и фактическое положение дел становится явно не таким, каким оно ожидалось [35, с. 85].

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде, и каждое его действие возможно только в том случае, если среда допускает его. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспособив ее под изменившиеся условия.

Внешняя среда предприятия – это все условия и факторы, которые возникают

независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макросреда).

К факторам прямого воздействия относят факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятия: поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеры (если предприятие является акционерным обществом) [13, с. 115].

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого действия на деятельность предприятия, но учет их необходим для выработки правильной стратегии.

К наиболее значимым факторам косвенного воздействия относятся:

– политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации, возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе, заключаемые правительством соглашения в области тарифов и т. д.;

– экономические факторы – темпы инфляции или дефляции, уровень занятости трудовых ресурсов, процентные и налоговые ставки, величина и динамика внутреннего валового продукта, производительность труда и т. д.;

– социальные факторы внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования и т. п.;

– технологические факторы, анализ которых позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии [13, с. 116].

Анализ внешней среды предприятия затрудняется тем, что основными характеристиками внешней среды являются ее неопределенность, сложность, подвижность, а также взаимосвязанность ее факторов. Окружение современных

предприятий изменяется с нарастающей скоростью, что предъявляет все более возрастающие требования к анализу внешней среды и выработке такой стратегии, которая в максимальной степени учитывала бы все возможности и угрозы внешней среды.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Основными элементами внутренней среды предприятия являются:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т. д.;

- персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия;

- маркетинг, охватывающий все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, в том числе: маркетинговые планы и программы, ценообразование и др.;

- финансы – своего рода зеркало, в котором отражается вся производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне;

– культура и имидж предприятия – факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей и т. п.[13, с. 118].

Государственные и муниципальные унитарные предприятия (далее предприятие) – коммерческие организации, не наделенные правом собственности на имущество, закрепленное за ними собственником, этим они отличаются от иных коммерческих организаций.

Уставный фонд предприятия – минимальный размер имущества предприятия, гарантирующий интересы его кредиторов, который может формироваться за счет денег, а также ценных бумаг, других вещей, имущественных прав и иных прав, имеющих денежную оценку.

Предприятия представляют собой организационно-правовую форму, посредством которой осуществляют деятельность коммерческие организации – юридические лица, являющиеся субъектами предпринимательского права (ст. 113–115 ГК РФ).

Имущество предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям), в том числе между его работниками.

Виды:

- унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения,
- федеральное государственное предприятие и государственное предприятие субъекта Российской Федерации, муниципальное предприятие;
- унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления,
- федеральное казенное предприятие, казенное предприятие субъекта Российской Федерации, муниципальное казенное предприятие.

Правоспособность предприятий не общая, а специальная, т. е. они могут осуществлять только те виды деятельности, которые закреплены в уставе предприятия. Деятельность унитарных предприятий в определенных сферах предпринимательской деятельности ограничивается.

По согласованию с собственником его имущества унитарное предприятие может создавать филиалы и открывать представительства.

Унитарное предприятие несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам собственника его имущества.

Собственники имущества предприятия не несут ответственность по его обязательствам, за исключением случаев, когда банкротство вызвано самим собственником, при этом на него при недостаточности имущества может быть возложена субсидиарная ответственность по обязательствам предприятия.

Устав унитарного предприятия – его единственный учредительный документ.

Предприятие распоряжается движимым имуществом самостоятельно, в пределах, не лишающих его возможности осуществлять деятельность, за исключением случаев, установленных законом.

Предприятие не вправе продавать принадлежащее ему недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника имущества государственного или муниципального предприятия.

Собственник имущества предприятия имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в ведении предприятия.

Предприятие ежегодно перечисляет в соответствующий бюджет часть прибыли.

Деятельность унитарного предприятия осуществляется в соответствии с планом (программой) его финансово-хозяйственной деятельности.

Руководитель унитарного предприятия является его единоличным исполнительным органом.

Особенности реорганизации и ликвидации унитарных предприятий определены в Законе о государственных и муниципальных предприятиях.

Механизм правового управления и соответствующие ему законодательные и нормативно-правовые методы заключается в законодательном установлении

основных принципов, условий и отличительных особенностей функционирования унитарных предприятий.

Наиболее сложным является механизм экономического управления деятельностью унитарных предприятий, реализуемый посредством экономических методов. К основным направлениям государственного управления в рамках экономического механизма следует отнести:

- различные методы бюджетного регулирования: объемы бюджетного финансирования, предоставление бюджетных кредитов, грантов и т.п., величина отчислений из прибыли унитарных предприятий в федеральный бюджет и др.;

- определение параметров государственного заказа на продукцию унитарных предприятий ФГУП: виды продукции, объемы, цена, порядок расчетов, требования к качеству и т.п.;

- выдачу разрешений руководству унитарных предприятий на осуществление сделок, проведение которых по закону невозможно без согласия государства;

- принятие решений об оптимизации структуры унитарных предприятий путем слияния, поглощения, выделения либо разделения;

- установление налоговых льгот, особых порядков налогообложения и т.п.;

- принятие решений в отношении унитарных предприятий в рамках оптимизации структуры государственного сектора экономики и государственной собственности: перевод унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, в число федеральных казенных предприятий, принятие решений о приватизации / частичной приватизации унитарных предприятий;

- иные управленческие воздействия на деятельность унитарных предприятий, имеющие экономический характер.

В организации управленческой деятельности очень важна роль методов управления развитием предприятия, так как с помощью методов можно ориентироваться в многочисленных стратегиях, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

Методы управления развитием предприятия — это способы, при помощи которых реализуются функции управления. Выбор того или иного метода управления развитием предприятия зависит от осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления.

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию.

Различные подходы к разработке методологии развития предприятия являются разными точками зрения на него. Аспекты развития предприятия, исследуемые с помощью разных подходов, иногда очень отличаются друг от друга. Однако главное внимание во всех подходах уделяется развитию совершенствованию предприятия и его преобразованию. Выделяют следующие методы управления развитием предприятия: организационное проектирование, функционально-стоимостной анализ, реструктуризация, трансформация, формирование стратегии перспективы развития, реинжиниринг, метод контрольных сравнений, разработка сценария развития предприятия.

Метод организационного проектирования базируется на системном подходе, который предполагает разделение системы на совокупность взаимосвязанных элементов, анализ и совершенствование каждого элемента в отдельности, а затем соединение усовершенствованных элементов, решая задачу сохранения целостности и единства системы. Главной целью организационного проектирования является обеспечение максимального сближения локальных целей и задач подразделений с целями и задачами предприятия в целом [15, с. 198].

Метод функционально-стоимостного анализа базируется на функциональном подходе. Данный подход является инструментом обновления объекта управления путем либо новой разработки, либо совершенствования. В качестве объекта функционально-стоимостного анализа могут быть как элементы производственной системы, так и элементы управляющей системы, и всё

предприятие в целом. Метод функционально-стоимостного анализа может быть использована в качестве целенаправленного процесса управления инновационной активностью организации, так как позволяет выделить объекты инновационной деятельности, составить планы обновления ассортимента продукции, модернизации изделий, провести организационные преобразования.

Метод реструктуризации определяется как процесс комплексного изменения методов функционирования предприятия. Цель реструктуризации состоит в комплексном приведении условий функционирования предприятия в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией его развития.

Трансформации в практике российских предприятий являются наиболее часто встречающимся направлением развития. Под трансформацией предприятия понимается организационно-экономическое преобразование, при котором меняется состав юридических лиц, участвующих в преобразовании. Виды трансформаций перечислены в Гражданском кодексе РФ. К ним относятся слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Исследователи в этой области добавляют к этим процессам создание, объединение, рекомбинацию и ликвидацию организации. Методология трансформации еще не достаточно отработана и требует совершенствования[15, с. 199].

Метод формирования стратегии как перспективы развития предприятия. Цель формирования стратегии – указать предприятию курс развития в существующих условиях.

Метод реинжиниринга основан на поиске и внедрении радикальных изменений в деятельности организации. Реинжиниринг, по мнению многих авторов, является дорогостоящим предприятием, наиболее уместным в ситуациях, когда от среды или конкурентов исходит угроза, а незначительные улучшения в прежнем способе работы не могут гарантировать результата.

Метод контрольных сравнений (бенчмаркинг) предполагает сопоставление результативности составляющих бизнеса предприятия с другими предприятиями

в конкурентной среде. Его цель состоит в генерировании предложений по улучшению деятельности, а также в разработке внутрикорпоративных стандартов по сравнению с конкурентами[15, с. 202].

Методология разработки сценария развития организации. Чтобы предвидеть изменения, используется разработка сценариев развития, они охватывают широкий круг вопросов и не являются конкретными. Но чем скорее событие будет осознано и установлена его связь с определенным сценарием, тем лучше организация будет подготовлена к будущему и больше сможет использовать знаний к своей выгоде. Поскольку будущее неизвестно, руководство должно быть готово к замене своих стратегий и планов, когда события начнут развиваться неожиданным образом. Успех будет сопутствовать тем организациям, которые смогут быстрее приспособиться к изменяющемуся ходу событий в результате разработки сценариев развития.

Таким образом, управление – это целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Суть управления развитием предприятия – обеспечение достижения предприятием целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов.

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию.

Выделяют следующие методы управления развитием предприятия: организационное проектирование, функционально-стоимостной анализ, реструктуризация, трансформация, формирование стратегии перспективы развития, реинжиниринг, метод контрольных сравнений, разработка сценария развития предприятия.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт управления развитием муниципальных предприятий водопроводно-канализационного хозяйства

Большинство предприятий жилищно-коммунального хозяйства России являются муниципальными.

По своей сути государственные и муниципальные унитарные предприятия являются коммерческими организациями, которые не наделены правом собственности на закрепленное за ними имущество. Существование подобных предприятий в различных, в том числе и ключевых, отраслях экономической деятельности обусловлено необходимостью осуществления этих видов деятельности государством.

Основы правового регулирования государственных и муниципальных унитарных предприятий содержатся в статьях 113-115 ГК РФ и конкретизируются в Федеральном законе от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» устанавливает правовое положение государственного унитарного и муниципального предприятия, права и обязанности собственников их имущества, а также порядок создания, реорганизации и ликвидации унитарного предприятия. Кроме того, в нем также регламентируются отношения, связанные с имуществом и уставным фондом унитарного предприятия, особенности управлением унитарным предприятием, ответственность унитарного предприятия и другие ключевые моменты функционирования унитарных предприятий.

Унитарные предприятия как юридические лица имеют следующие характерные особенности:

- они являются коммерческими организациями;
- данные предприятия характеризуются отсутствием права собственности на закрепленное за ним имущество, неделимостью имущества предприятия и невозможностью распределения его по вкладам (долям, паям), в том числе между

работниками предприятия;

– имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится в государственной собственности и принадлежность такому предприятию на праве хозяйственного ведения либо оперативного управления;

– унитарные предприятия отвечают по своим обязательствам всем своим имуществом и не несут ответственности по обязательствам собственника своего имущества;

– руководитель унитарного предприятия назначается собственником имущества (органом уполномоченным собственником) и подотчетен им [19, с. 254].

Законодательством предусмотрено два вида унитарных предприятий: унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения и унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие). Первое создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления, а второе - по решению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в федеральной собственности. Казенные предприятия значительно ограничены в имущественных правах. С другой стороны, казенные предприятия, в отличие от унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения, не могут быть банкротами, а государство несет дополнительную ответственность по обязательствам таких предприятий при недостаточности их имущества.

Коммунальное хозяйство России является важнейшим отраслевым комплексом экономики страны, обслуживающим материально-бытовые нужды предприятий и населения. Предприятия коммунального хозяйства – крупнейшие производители услуг в масштабе городов и других муниципальных образований.

Жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой отрасль сферы услуг и важнейшую часть территориальной инфраструктуры, определяющую условия жизнедеятельности человека, прежде всего комфортности жилища, его инженерное благоустройство, качество и надежность услуг транспорта, связи,

бытовых и других услуг, от которых зависит состояние здоровья, качество жизни и социальный климат в населенных пунктах.

Структура коммунального хозяйства представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура коммунального хозяйства

1. Санитарно-технические предприятия – водопроводы, канализации, предприятия по уборке территорий населённых мест и санитарной очистки домовладений, прачечные, бани, купально-плавательные сооружения.

2. Транспортные предприятия - городской общественный пассажирский транспорт (метрополитен, трамвай, троллейбус, канатные дороги, автобусы, такси), водный транспорт местного назначения.

3. Энергетические предприятия - электрические, газовые и теплофикационные распределительные сети, отопительные котельные, ТЭЦ и электростанции, газовые заводы, обслуживающие населённые пункты [19, с. 256].

Критично обстоит положение в системе питьевого водоснабжения, где более 40% водопроводов с забором воды из поверхностных водных источников, обеспечивающих 68% потребностей в воде в городах и поселках городского типа и около 65% в сельской местности, не имеют необходимого комплекса водоочистных сооружений и не обеспечивают полноты обеззараживания и очистки воды.

В результате этого более половины российских граждан пьют некачественную воду, санитарным нормам не соответствуют 40% наземных и 17% подземных источников воды, 32% водопроводов не имеют комплексов очистки, а очищение воды хлором создает канцерогенные соединения. Более 100 городов и населенных пунктов страны получают воду по графику [12, с. 4].

Общая протяженность канализационных сетей в Российской Федерации составляет 176,5 тыс. км. Всего в городах и других поселениях образуется около 15 млрд. куб. м. сточных вод в год, из которых 13,5 млрд. куб. м. пропускается через очистные сооружения. Из этого количества до нормативного уровня очищается только 3,85 млрд. куб. м.

Обновление основных фондов систем коммунального водоснабжения и канализации в России практически прекратилось к концу 80-х годов прошлого столетия, т.е. последние 30-35 лет замена изношенных элементов систем ВКХ в большинстве городов России не превышала и сейчас не превышает 25% от потребности. Поэтому в настоящее время более половины основных фондов систем коммунального водоснабжения и канализации страны необходимо заменить.

Степень износа объектов коммунального хозяйства по отдельным муниципальным образованиям достигает 70-80%. Причем темпы нарастания износа составляют 1-2% в год. По данным Росстроя ежегодно заменяется около 8,7 тысяч километров ветхих водопроводных сетей, что составляет 1,6% от общей протяженности водопроводной системы. Вместе с тем существующие в стране темпы износа водопроводов превышают объемы восстановительного ремонта на 3% [12, с. 5].

Несмотря на кризисную ситуацию с основными фондами коммунального хозяйства основная причина, вызвавшая такое состояние, а именно недофинансирование потребностей комплекса, до сих пор не устранена. Со стороны бюджета - это недофинансирование дотаций на возмещение разницы между экономически обоснованными тарифами и тарифами для населения,

«выпадающих» доходов предприятий ЖКХ, связанных с предоставлением льгот, а также недоплата за потребленные коммунальные услуги организациям бюджетной сферы всех уровней. Со стороны потребителей - отсутствие стопроцентной собираемости платежей.

Из-за несовершенства бюджетного планирования, неадекватности тарифного регулирования, постоянного недофинансирования отрасли, как со стороны бюджета, так и со стороны потребителей, финансовым результатом деятельности водопроводно-коммунального хозяйства на протяжении многих лет являются убытки.

Анализ мониторинга тарифной политики в регионах Российской Федерации показывает, что в целом по России наблюдается тенденция сближения тарифов для разных групп потребителей и постепенная ликвидация системы перекрестного субсидирования. Следует отметить, что сокращение перекрестного субсидирования в ряде регионов Российской Федерации сопровождается одновременным увеличением уровня платежей граждан в сфере предоставления услуг водоснабжения и водоотведения.

По оценкам экспертов, реальные потери воды от ее забора из источника водоснабжения до реализации потребителям составляют около 50%. Основными причинами являются высокая степень износа сетей и, соответственно, аварийность. В результате ежегодные потери воды в водопроводных системах страны составляют около 3,6 миллиардов кубических метров. Существенным фактором является также низкий уровень приборного учета у потребителей [12, с. 6].

Недостаточный уровень учета и недостаток стимулирования потребителей в рациональном использовании воды приводит к тому, что потребности в питьевой воде всех категорий потребителей в России составляют в расчете на одного жителя 450 - 500 литров в сутки. В основном питьевая вода используется нерационально в жилищном фонде, где потребление воды только на нужды

населения составляет около 300 литров на человека в сутки, что превышает европейский уровень в 2-2,5 раза.

Для сокращения объемов нерационального потребления воды необходимо мотивировать эти категории потребителей экономно использовать питьевую воду через внедрение системы нормирования объемов потребления воды и повышения тарифов за сверхнормативное водопотребление.

Также низка эффективность использования трудовых ресурсов в отрасли. В малых городах и поселениях в жилищно-коммунальном хозяйстве работают 40-60 человек на 1000 жителей при рациональной необходимости всего в 27 сотрудниках. По мнению экспертов, в водопроводно-канализационном хозяйстве рациональный уровень численности составляет 2,2-2,4 человека, а фактически работают 4-6 сотрудников на 1000 жителей.

Основные причины недостаточной эффективности использования трудовых ресурсов в секторе ВКХ России следующие: низкий уровень автоматизации и диспетчеризации, практическое отсутствие аутсорсинга. Численность персонала водоканалов можно в перспективе снизить в 2-3 раза за счет автоматизации основных технологических процессов[12, с.7].

Одним из направлений реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса является демонополизация и развитие конкуренции в коммунальном секторе, в частности, с помощью механизма частно-государственного партнерства.

Считается, что появление в сфере водопроводно-канализационного хозяйства частных компаний сделает этот сектор экономики более эффективным и прозрачным, увеличит его сопротивляемость кризисам, как системным, так и внутренним, повысит его инвестиционную привлекательность, будет способствовать развитию конкурентного рынка.

В странах с развитой рыночной экономикой, - США, Великобритании, Германии, Японии, Швеции, Франции, Австрии и других, накоплен богатый опыт организации жилищно-коммунальных служб в рамках государственного

(муниципального) и частного секторов. Его детальное изучение позволяет использовать положительный опыт в российской практике.

В мировой практике сфера водопроводно-канализационного хозяйства крупных городов является одной из самых привлекательных с точки зрения надежности и доходности капиталовложений.

На рубеже 80-90-х гг. правительства многих стран в рамках социально-экономических программ и программ реформирования государственного сектора экономики проводили приватизацию объектов ЖКХ.

Параллельно с процессом приватизации шел поиск новых форм предоставления коммунальных услуг с участием представителей частного бизнеса. Суть данных мер заключалась в том, что представители частного бизнеса имели возможности улучшить качество предоставляемых услуг за счёт вложения средств во внедрение энергосберегающих технологий и получали прибыль за счёт увеличения цен на услуги, тем самым увеличивались и отчисления в бюджет в виде налогов, а сам бюджет освобождался от расходов на содержание коммунального хозяйства.

При этом сохраняется предоставление услуг муниципальными службами, в первую очередь, в сфере коммунального обслуживания. Муниципалитет выступает при этом в качестве организатора производства услуг. Другими словами предоставление услуг осуществляется не самим муниципалитетом, а предприятиями основанными на муниципальной собственности и подотчетными муниципалитету.

Как показывает опыт большинства стран мира, где в той или иной форме проводилась приватизация предприятий водопроводно-канализационного хозяйств, с появлением частного предпринимателя начинался значительный рост цен на услуги коммунальных предприятий. Следует заметить, что в развивающихся странах, где проблема снабжения населения чистой питьевой водой стоит особенно остро, рост цен был значительно выше, чем в развитых странах. Обычно это объясняют тем, что в развивающихся странах платежи за эти

услуги покрывают лишь часть их себестоимости. В развитых странах этого разрыва нет, или он менее значительный.

Анализ структуры затрат английских предприятий водопроводно-канализационного хозяйства показывает, что операционные расходы за отмеченный период существенно не изменились, следовательно, эффективность производства и доставки воды за 17 лет частного управления оставалась на прежнем уровне. Увеличение стоимости услуг в основном связано с затратами на обслуживание долгов, увеличением прибыли и дивидендов, которые в совокупности увеличились в 2 раза[36, с. 35].

Подобные тенденции можно обнаружить и в других развитых странах. Приход частных компаний к управлению предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства в Латинской Америке также привел к резкому росту цен на их услуги.

Принято считать, что частный сектор более эффективен, чем государственный, что он показал свое превосходство в производстве товаров и услуг, удовлетворении желаний потребителей. Однако частный сектор в водопроводно-канализационном хозяйстве не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным.

Следует отметить, что одной из основных причин привлечения частного бизнеса в коммунальное хозяйство во всех странах мира, где проводилась приватизация, была необходимость значительных инвестиций в отрасль. Ожидалось, что частные компании инвестируют крупные суммы своих или привлеченных на рынке денег и смогут вернуть их с достаточным уровнем доходности, гарантированным регулятором или соглашением с государством. Кроме того, они могут увеличить доходность своих инвестиций через более эффективное управление предприятиями, снижение потерь в сетях, внедрение ресурсосберегающих технологий[36, с. 36].

В зарубежных странах активно используется внедрение ресурсосберегающих технологий, которое позволяет сократить затраты на производство услуг.

Однако анализ зарубежного опыта показывает, что главная проблема коммунального хозяйства – отсутствие средств для инвестирования в изношенную инфраструктуру – новыми частными операторами во многом решается по-старому, через привлечение бюджетных средств и повышение тарифов.

Однако в Финляндии, например, при дефиците средств муниципалитет имеет право воспользоваться кредитом. Местный водоканал города Хельсинки – структура, которой полностью владеет город. Это коммерческое предприятие со своим бюджетом. В его распоряжении находятся инфраструктура водоснабжения, канализационные сети, все водонапорные башни. Предприятие получило кредит (на замену изношенного оборудования и систем водоснабжения, снижение потерь энергоресурсов и повышение оплаты труда работников) в 150 млн. евро на 20 лет и постепенно выплачивает его из своих доходов. Доходы стабильны, поскольку все жители оплачивают коммунальные услуги. Причем и льготы, и дотации для определенных категорий населения имеются, как и в России.

«Водоканал Санкт-Петербурга» и министерство окружающей среды Финляндии сотрудничают уже двадцать пять лет. Выделенный финской стороной в 2010 году грант был направлен на завершение строительства главного канализационного коллектора, в результате чего степень очистки сточных вод Петербурга достигла 98%. Также средства пошли на внедрение технологий глубокой очистки сточных вод на станциях аэрации города уже с учетом ужесточенных нормативов по содержанию азота и фосфора, которые были введены в 2010 году.

Вице-губернатором Санкт-Петербурга утверждена «дорожная карта» научно-технических работ по повышению эффективности, надежности и безопасности систем водоснабжения и водоотведения на период до 2030 года с перспективой до 2050 года. Инвестпрограмма унитарного предприятия «Водоканал» Санкт-Петербурга на 2015-2025 год составляет 191,6 млрд. рублей, из которых до 20 млрд. рублей будет привлечено в форме банковских кредитов.

До 2025 года «Водоканал» планирует ежегодно реконструировать и строить в среднем по 120 км водопроводных сетей.

Несмотря на увеличение количества частных предприятий, создаваемых посредством акционирования муниципальных водоканалов или образования частно-государственных, их доля в общем объеме реализованных услуг, в части водоснабжения и водоотведения составляет около 14%. Это означает, что основными производителями водопроводно-коммунальных услуг в России, как и во всем мире, в обозримом будущем будут оставаться муниципальные коммунальные предприятия. Отсюда возникает необходимость обратить внимание на основные проблемы функционирования МУПов, решение которых может стать важнейшим шагом преодоления системного кризисного положения отечественных водоканалов. А главная их проблема в изношенности систем водоснабжения и водоотведения и недостаточности средств на их обновление.

Сравнительная характеристика управления развития сферы водопроводно-канализационного хозяйства в России и зарубежных странах представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика управления развитие сферы водопроводно-канализационного хозяйства в России и зарубежных странах

Название страны	Отличительные особенности	Схожие черты
Россия	Изношенность систем водоснабжения и водоотведения	Льготы, дотации для определенных категорий населения; отсутствие средств для инвестирования в изношенную инфраструктуру; привлечение бюджетных средств и повышение тарифов; частный сектор в ВКХ не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным

Окончание таблицы 1– Сравнительная характеристика управления развитие сферы водопроводно-канализационного хозяйства в России и зарубежных странах

Англия	Внедрение ресурсосберегающих технологий	Отсутствие средств для инвестирования в изношенную инфраструктуру; привлечение бюджетных средств и повышение тарифов; в случае прихода на место государственного поставщика коммунальных услуг частного оператора происходит рост цен на услуги; частный сектор в ВКХ не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным
Латинская Америка	Снабжение населения чистой питьевой водой стоит особенно остро	В случае прихода на место государственного поставщика коммунальных услуг частного оператора происходит рост цен на услуги; частный сектор в ВКХ не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным
Германия	Внедрение ресурсосберегающих технологий	частный сектор в ВКХ не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным
Финляндия	При дефиците средств муниципалитет имеет право воспользоваться кредитом; внедрение ресурсосберегающих технологий	Льготы, дотации для определенных категорий населения; частный сектор в ВКХ не может продемонстрировать устойчивого превосходства в эффективности над государственным или муниципальным

1.3 Методика анализа и оценки состояния муниципального предприятия водопроводно-канализационного хозяйства

Методом анализа и оценки состояния предприятия является диалектический способ познания, путь исследования предмета, то есть хозяйственных и финансовых процессов и явлений в их взаимосвязи и взаимозависимости. Характерными особенностями метода анализа являются: использование системы аналитических показателей, всесторонне характеризующих финансово-хозяйственную деятельность предприятия; изучение причин изменения этих показателей; выявление и измерение причинно-следственных связей между ними.

Методика анализа – это система правил и требований, гарантирующих эффективное приложение метода. В совокупности метод и методика представляют методологическую основу анализа.

Принципиальное значение для проведения анализа деятельности предприятия имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается в качестве нормативного. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Методика анализа и оценки состояния МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района» состоит из четырех этапов, что отражено на рисунке 2.

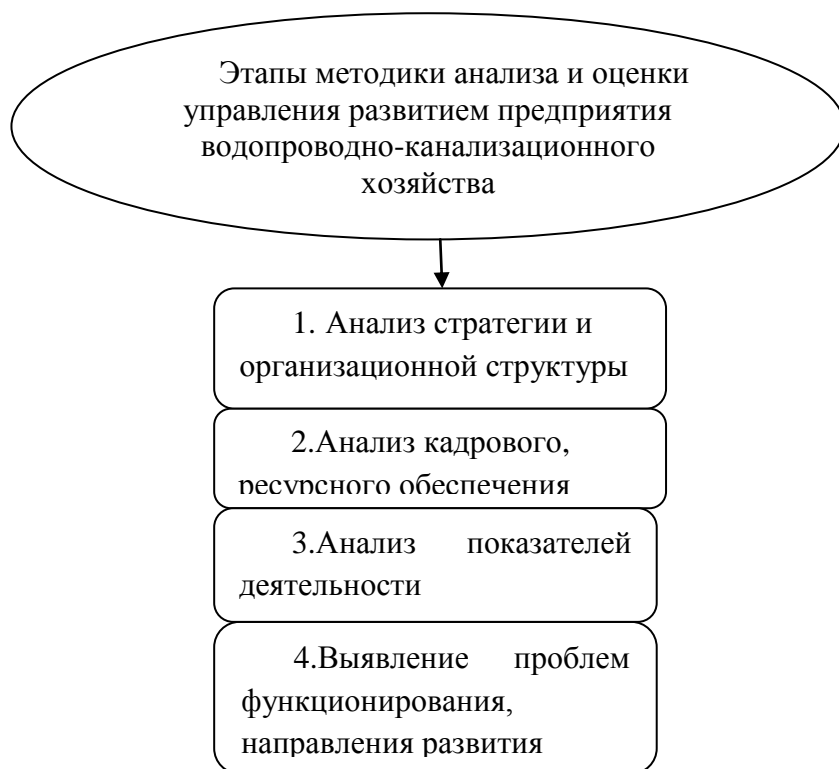


Рисунок 2 –Методика анализа и оценки деятельности предприятия (на примере МУП «ВОДОКАНАЛ» Нязепетровского муниципального района)

Этап 1. Анализ стратегии и организационной структуры управления МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района». На данном этапе необходимо рассмотреть стратегию предприятия и его организационную структуру, из каких отделов и структур оно состоит, кто возглавляет эти отделы, их полномочия и обязанности. Необходимо обозначить стратегию предприятия и понять, соответствует ли она имеющейся структуре.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Эффективное управление требует также формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать

надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Этап 2. Анализ кадрового и ресурсного обеспечения развития МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района»

На данном этапе анализа необходимо изучить кадровый состав предприятия по половому составу, по уровню образования, по профессиональным категориям, по возрастным группам. Необходимо определить каких специалистов не хватает, проанализировать количество принятых и уволенных работников.

Для анализа кадров необходимо рассчитать коэффициент оборота по приёму кадров и коэффициент текучести кадров.

Коэффициент оборота по приёму кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = R_{\text{пр}} : R_{\text{спис}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где $R_{\text{пр}}$ – количество принятых за отчетный период, чел.

$R_{\text{спис}}$ – списочная численность работников, чел.

Коэффициент оборота по увольнению кадров (коэффициент текучести) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{вк}} = R_{\text{ув}} : R_{\text{спис}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $R_{\text{ув}}$ - количество уволенных за отчетный период чел.

Значительный рост эффективности управленческой деятельности достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее цели с собственными, активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Важнейшими условиями эффективности управления являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Анализ ресурсного обеспечения можно провести, рассмотрев имеющиеся у предприятия основные средства, определить коэффициент их износа, коэффициент годности и коэффициент обновления.

Коэффициент износа ($K_{\text{изн}}$) рассчитывается по данным из приложения к бухгалтерскому балансу предприятия (Приложение А).

$$K_{\text{изн}} = (\text{Амортизация} : \text{Первоначальная стоимость}) \cdot 100\% \quad (3)$$

Коэффициент износа показывает уровень изношенности основных производственных средств. Чем он меньше, тем лучше физическое состояние производственного имущества предприятия. Коэффициент износа, как правило, рассчитывается на определенную дату. Обычно берут начало и конец минувшего года.

Коэффициент годности ($K_{\text{год}}$) – индикатор прямо противоположный рассмотренному выше показателю. Он определяется таким образом:

$$K_{\text{год}} = (\text{Остаточная стоимость} : \text{Первоначальная стоимость}) \cdot 100\% \quad (4)$$

Как и предыдущий показатель, его целесообразно рассматривать в динамике. Он показывает, какой процент составляет остаточная стоимость в балансовой стоимости на определенный момент времени. Коэффициент годности показывает уровень пригодности фондов к дальнейшей эксплуатации.

Коэффициент обновления ($K_{\text{обн}}$) – еще один очень важный индикатор, показывающий, какую часть от стоимости основных фондов на конец выбранного для расчета периода составляют новые производственные основные фонды. Его вычисляют следующим образом:

$$K_{\text{обн}} = (\text{Новые ОФ} : \text{Стоимость ОФ на конец выбранного периода}) \cdot 100\% \quad (5)$$

Следует отметить, что обновление фондов может происходить не только в результате покупки современного оборудования, но также и благодаря модернизации тех ОФ, которые есть у предприятия в наличии.

Этап 3. Анализ показателей деятельности МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района»

На уровне отдельных предприятий и организаций в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей анализа и оценки состояния предприятия. Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности деятельности.

Критериями эффективности деятельности, относящимися к объекту управления, являются: общие, локальные (частные) и качественные критерии эффективности. При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но в полной мере характеризуют эффективность и качество управления частные показатели.

Группа частных показателей деятельности водопроводно-канализационного хозяйства это: количество реализованной воды и количество принятых сточных вод.

Для более полного представления деятельности необходимо проанализировать категории потребителей услуг и проследить их динамику за последние три года (таблицы 2, 3). Анализ можно сделать на основе данных абонентского отдела, согласно заключенным с потребителями договорами.

Таблица 2 – Структура реализованных услуг МУП «Водоканал» по натуральным показателям за период 2014-2016 г.

Показатели	2014	2015	2016
1.Реализовано воды (тыс. м3), в т.ч.:			
Населению			
Юридическим лицам			
Прочим потребителям			
2.Принято сточных вод (тыс. м3), в т.ч.:			

Населению			
Юридическим лицам			
Прочим потребителям			

Таблица 3 – Динамика показателей реализованных услуг МУП «Водоканал» по натуральным показателям за период 2014-2016 г.

Показатели	Период				За весь рассматриваемый период	
	2014		2015		+- Δ	Темп роста
	+- Δ	Темп роста	+- Δ	Темп роста		
1.Реализовано воды (тыс. м3), в т.ч.:						
Населению						
Юридическим лицам						
Прочим потребителям						
2.Принято сточных вод (тыс. м3), в т.ч.:						
Населению						
Юридическим лицам						
Прочим потребителям						

Темп роста (Тр) реализованных услуг рассчитаем в долях единицы, путём деления сравниваемой величина на базу сравнения.

$$Тр = П_1 : П_0, \quad (6)$$

где $П_1$ - значение показателя в отчетном периоде;

$П_0$ - значение показателя в базисном периоде.

Общие показатели – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, то есть осуществление предприятием своей миссии при наименьших затратах (анализ структуры баланса, анализ расходов и доходов, их динамика за последние три года).

Анализ экономических показателей предприятия проводится на основании данных бухгалтерской отчетности. Её цель – получение оценки финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта. Анализ может быть проведён на основании данных бухгалтерского баланса предприятия. Баланс МУП «Водоканал» за последние три года, представленный в Приложении А.

Таблица 4 – Анализ структуры баланса МУП «Водоканал» за 2014-2016 годы

Показатели	2014	2015	2016
Актив			
Внеоборотные активы			
Оборотные активы			
Пассив			

Окончание таблицы 4 – Анализ структуры баланса МУП «Водоканал» за 2014-2016 годы			
Капитал и резервы			
Долгосрочные обязательства			
Краткосрочные обязательства			

Для того, чтобы понять приносит предприятие прибыль или оно убыточно необходимо провести анализ его доходов и расходов, согласно отчёту о финансовых результатах (Приложение Б).

Таблица 5 – Анализ доходов и расходов МУП «Водоканал» за 2014-2016 годы

Показатели	2014	2015	2016
1. Расходы (тыс.руб.), в т.ч.:			
2. Доходы (тыс.руб.), в т.ч.:			
3. Финансовый результат (тыс.руб.), в т.ч.:			

Качественные показатели эффективности управления: повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причём обеспечивает его достижения на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным.

Определение качества управленческой деятельности представляет настолько творческий процесс, что чрезмерная регламентация его технологии может свести процесс к чисто формальным процедурам.

Этап 4. Выявление проблем функционирования МУП «Водоканал» муниципального района» и направлений его развития

Формирование итогового суждения или заключения о качестве управления требует проведения дополнительного анализа или даже дальнейшей обработки локальных и синтетических оценок для выработки единого, достаточно общего мнения. В общем случае формирование итогового суждения о состоянии предприятия не сводится к формализованным процедурам и представляет продукт совместного обсуждения результатов предшествующих процедур оценивания и самостоятельных выводов лиц, вырабатывающих заключительную оценку.

Завершающая оценка качества управленческой работы в наиболее общем случае формируется в виде спектра качественных оценок (суждений), компоненты которого отражают оценки отдельных определяющих свойств работы.

Проведённый анализ и полученные оценки позволяют выявить существующие проблемы предприятия и наметить пути их устранения. Суть анализа и заключается в том, чтобы найти слабые места, разработать стратегию развития предприятия, улучшить его показатели.

Вывод по разделу:

Управление развитием предприятия — это часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала предприятия по наращиванию его производственного потенциала, повышению

уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности.

Методы управления развитием предприятия — это способы, при помощи которых реализуются функции управления. Выбор того или иного метода управления развитием предприятия зависит от осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления.

Выделяют следующие методы управления развитием предприятия: организационное проектирование, функционально-стоимостной анализ, реструктуризация, трансформация, формирование стратегии перспективы развития, реинжиниринг, метод контрольных сравнений, разработка сценария развития предприятия.

Опыт управления развитием муниципальных предприятий водопроводно-канализационного хозяйства России и зарубежных стран показывает, что такие предприятия могут увеличить доходность своих инвестиций через более эффективное управление предприятиями, снижение потерь в сетях, внедрение ресурсосберегающих технологий.

Для того чтобы разработать рекомендации по эффективному управлению развитием водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района, необходимо провести анализ и оценку состояния предприятия, который должен включать анализ: стратегии и организационной структуры, кадрового и ресурсного обеспечения, показателей деятельности. Анализ позволит выявить проблемы функционирования, на основе которых и должны быть разработаны рекомендации.

2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ВОДОПРОВОДНО-КАНАЛИЗАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА (НА ПРИМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ» НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)

2.1 Общая характеристика и основные направления деятельности муниципального предприятия

Муниципальное унитарное предприятие «ВОДОКАНАЛ», сокращённо МУП «Водоканал». Предприятие находится по адресу: г. Нязепетровск, ул. Карла Маркса, д.32.

МУП «Водоканал» начало свою деятельность с 01.07.2007 г.

Основные виды деятельности МУП «Водоканал» - оказание услуг в сфере водоснабжения и водоотведения.

1. Водоснабжение.

Забор воды для нужд Нязепетровского городского поселения МУП «Водоканал» производит из водохранилища на реке Нязя, на левом берегу, на расстоянии 3 км выше Нязепетровского гидроузла.

Нязепетровское водохранилище на реке Нязя является источником питьевого и хозяйственно-питьевого водоснабжения, имеет рыбохозяйственное значение.

Основным водозаборным узлом является водозабор из водохранилища на реке Нязя насосной станцией 1 подъема, в которой установлены два насоса с высотой подъема 30 м., установлена рыбоохранная защита.

Отстойно-фильтровальная станция построена в 1965 г., в нее входят хлораторная, вихревой смеситель, осветлители, скорые фильтры, насосная системы промывки фильтров.

Накопительные баки 2 шт. - по 150 м³, построены в 1970 г., железобетонные.

Станция второго подъема построена в 1972 г., установлено пять центробежных насосов, насосы установлены в 2008 году.

Проектная мощность водозабора 4,3 тыс. м³/сутки, фактически - 1,85 тыс. м³/сутки.

В хозяйственном ведении МУП «Водоканал» находятся 54,5 км. водопроводных сетей.

График работы на участках круглосуточный. Для бесперебойной работы системы водоснабжения на участках круглосуточно находятся 5 человек (машинист насосных установок на водоснабжении города, машинист насосных установок ж/д района, водораздатчик на накопительных баках, оператор хлораторных установок на ОФС, слесарь гидротехнического сооружения - на ГТС), в зимний период – 6 человек (еще машинист (кочегар) котельной).

Согласно инженерно-гидрологическим исследованиям водохранилища на р. Нязя, проводившимся в 2004 г. ООО НТЦ «ЮжУралНИИВХ», идет интенсивное заиление и зарастание участка существующего водозабора, расчетное время заиления составит 17 лет (в 2021 г. эксплуатация данного водозабора будет невозможна).

В 2014 году предприятие провело работы по «Поисково-оценочным работам для создания источника водоснабжения за счет подземных вод, но количества воды оказалось недостаточным. Необходимо дальнейшее проведение поисково-разведочных работ.

2. Водоотведение.

МУП «Водоканал» г. Нязепетровска осуществляет прием сточных вод от жилого массива и предприятий. Сточные воды по самотечному коллектору поступают на насосную станцию перекачки, насосом стоки подаются на очистные сооружения, по напорному коллектору, высота подъема 92 м.

Очистные сооружения имеют две ступени очистки: механическая и биологическая – приемная камера, решетки с механическим удалением отбросов, песколовки, двухъярусные отстойники, биофильтры, хлорирование (гипохлоритом марки А), вторичные отстойники, выпуск очищенных стоков производится по самотечному коллектору в ручей Промывка, оз. Серный Ключ,

далее р. Уфа. Осадок попадает на песковые и иловые площадки.

Проектная мощность очистных сооружений канализации 3,6 тыс. м³/сутки, фактически – 0,74 тыс. м³/сутки, в соответствии с паспортом очистных сооружений.

Общий износ канализационных сетей составляет 73%.

График работы на участке круглосуточный. Для бесперебойной работы системы водоотведения на участке круглосуточно находятся 3 человека (машинист насосных установок, оператор хлораторных установок, оператор очистных сооружений), в зимний период – 4 человека (еще машинист (кочегар) котельной).

2.2 Анализ стратегии и организационной структуры управления МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района

Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» г. Нязепетровска образовано в соответствии с распоряжением главы администрации Нязепетровского муниципального района. Предприятие является унитарным, основанным на праве хозяйственного ведения.

Предприятие не наделено правом собственности, имущество закреплено за ним на праве оперативного управления. Учредителем и собственником имущества предприятия является муниципальное образование «Нязепетровский муниципальный район».

Предприятие имеет устав. МУП «Водоканал» имеет свою печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом ответчиком в суде.

Предметом деятельности является осуществление водоснабжения и водоотведения потребителей.

Для достижения целей предприятие вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- оказание услуг водоснабжения и водоотведения населению;
- осуществление эксплуатации водопроводов и объектов водоснабжения, находящихся в муниципальной собственности;
- осуществление эксплуатации систем канализации и объектов водоотведения, находящихся в муниципальной собственности;
- строительство объектов систем водоснабжения и водоотведения;
- прокладка и перекладка трубопроводов и др.

Для надлежащего выполнения этой деятельности руководством МУП «Водоканал» разработана антикризисная стратегия.

Разработанная стратегия скорее является планом оздоровления МУП «Водоканал», разработанным группой специалистов предприятия. Данная стратегия предложена к рассмотрению Главе администрации Нязепетровского муниципального района, но пока им не утверждена, так как требует больших финансовых вложений, которых у района нет.

Цель антикризисной стратегии заключается в том, чтобы из убыточного предприятия перевести МУП «Водоканал» в предприятие, которое начнёт приносить прибыль. Пока администрации Нязепетровского муниципального района приходится ежегодно покрывать убытки водопроводно-канализационного хозяйства.

Для достижения поставленной цели предлагается три варианта решения: ремонт существующей системы водоснабжения и водоотведения, переход на подземный источник водоснабжения и переход на водоснабжение из реки Уфа.

Для реализации данных вариантов выхода из кризисной ситуации предлагается провести следующие мероприятия:

- В первом варианте необходимо произвести замену и обновление существующей системы водоснабжения и водоотведения.

На реализацию варианта потребуется дополнительно 368922,2 тыс. руб.

– Во втором варианте необходимы бурение скважины с артезианской водой и установка оборудования, способного обеспечить водой большое количество потребителей, затраты на это по расчётам специалистов предприятия составляют 55736,8 тыс. руб.

– В третьем варианте, при переходе водоснабжения из реки Уфа предварительные расходы составляют 1277555,0 тыс. руб. Это самый дорогой из вариантов, поэтому руководство даже не просчитывало итога внедрения данного мероприятия, будучи уверено в том, что таких средств им никогда не выделят из бюджета.

При реализации двух первых вариантов предполагается, что предприятие получит дополнительную прибыль до 9967,8 тыс. руб., снизится неучтённый расход воды на 27% и стоков на 3%, снизятся затраты от 3050,1 до 4561,4 тыс. руб., снизится потребление электроэнергии от 362,5 до 411,1 тыс.кВт, можно будет снизить численность персонала от 9 до 19 человек.

При решении поставленных задач важное значение имеет структура предприятия. Должны быть специалисты способные правильно рассчитать и оценить экономический эффект от рассмотренных вариантов выхода из кризисной ситуации, должны быть необходимые структуры, которые будут заниматься их реализацией.

Схема организационной структуры МУП «Водоканал» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура МУП «Водоканал»

Единоличным исполнительным органом МУП «Водоканал» является директор, который назначается на должность распоряжением собственником имущества предприятия. Назначение директора предшествует заключению с ним трудового договора.

Директор подотчётен собственнику имущества предприятия, отчитывается о деятельности МУП «Водоканал» в порядке и в сроки, которые определяются собственником имущества предприятия, действует от имени предприятия без доверенности.

Директор самостоятельно решает вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, отнесенные к его компетенции. Директор предприятия:

- представляет интересы предприятия;
- утверждает структуру и штаты предприятия;

- совершает в установленном порядке сделки от имени предприятия;
- осуществляет приём на работу работников предприятия, заключает с ними, изменяет и прекращает трудовые договоры;
- открывает в банках расчетные и другие счета;
- подписывает исходящие и внутренние документы предприятия, а также платежные и другие бухгалтерские документы;
- контролирует работу и обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений и служб предприятия;
- обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия;
- своевременно обеспечивает уплату предприятием налогов и сборов в порядке и размерах, определяемых законодательством, предоставляет в установленном порядке статистические, бухгалтерские и другие отчеты;
- осуществляет иные полномочия, связанные с реализацией его компетенции.

Заместителем директора является главный инженер, он возглавляет технические службы предприятия, он обеспечивает надлежащее состояние технологического, транспортного и аспирационного оборудования, и организует систему его планово-предупредительных ремонтов. В соответствии с должностной инструкцией он должен знать:

- законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли;
- организационно-распорядительные документы и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия;
- профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;
- перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и бизнес-план предприятия;
- производственные мощности предприятия;

- технологию производства продукции предприятия;
- порядок составления и согласования планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- рыночные методы хозяйствования и управления предприятием;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;
- научно-технические достижения в соответствующей отрасли производства и опыт передовых предприятий;
- экономику и организацию производства, труда и управления;
- основы экологического законодательства;
- основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся производственно-технический отдел, лаборатория, диспетчерская служба, водозабор, очистные сооружения, насосные станции, технический персонал.

Финансовую деятельность предприятия осуществляет бухгалтерия предприятия, которая подчиняется директору предприятия. Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер, который назначается на должность и освобождается от должности, в установленном действующим трудовым законодательством порядке, приказом директора предприятия.

В функции бухгалтерии входит:

- своевременное предоставление финансовых данных требуемого характера;
- составление ежемесячных, ежеквартальных, ежегодных финансовых отчетов для выявления возможностей улучшения результатов будущей работы;
- анализ финансового положения предприятия, обеспечение возможности повышения эффективности деятельности, общее руководство;
- финансовое планирование, составление бюджетов, текущее управление движением денежных средств.

На предприятии есть абонентский отдел, который работает непосредственно с потребителями услуг, отдел возглавляет главный экономист. В обязанности отдела входит:

- составление и учёт договоров с потребителями;
- контроль за исполнением договоров и своевременной оплатой услуг;
- контроль приборов потребления воды;
- рассылка квитанций к оплате услуг;
- подготовка материалов для судебных разбирательств с неплательщиками и др.

За подбор, квалификацию кадров и делопроизводство на предприятии отвечает отдел кадров.

Организационная структура управления в МУП "Водоканал" является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Такая организационная структура образовалась в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, то есть каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Элементы структуры являются носителями определенных управленческих полномочий. Полномочия - это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельного принятия решений, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Подразделения и работники предприятия, выполняющие определённую функцию управления, образуют производственную, техническую и экономическую подсистемы.

Имеющаяся структура МУП «Водоканал» не совсем соответствует заявленной стратегии развития предприятия. На предприятии нет специалиста со специальным образованием, который мог бы более подробно и точно рассчитать предложенную стратегию. Стратегия предложена директором и главным

инженером, просчитана бухгалтерами, которые имеют высшее образование, но не по специальности водопроводно-канализационного хозяйства. Нет специалистов, которые разбирались бы в том, какое оборудование эффективнее установить и заменить на новое, как это сделать с наименьшими затратами. Всё это приходится решать директору и главному инженеру.

Согласно штатному расписанию в МУП «Водоканал» работает 68 человек.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики,
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и, профессиональных навыков,
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,

Количественный состав службы управления персоналом в МУП «Водоканал» определяется организационно-штатными структурами и уставом организации.

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности, масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников, их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, один раз в три года проводится аттестация кадров.

Цели, задачи, сроки и порядок проведения регулярной аттестации персонала

регламентирует Положение об аттестации персонала.

Аттестация персонала осуществляется с целью:

- повышения профессионального уровня специалистов;
- оптимизации деятельности структурных подразделений;
- совершенствования процессов управления персоналом.

Задачи аттестации персонала:

- Оценка уровня развития профессиональных компетенций и квалификации сотрудников.
- Выявление потенциала развития сотрудников.
- Повышение мотивации сотрудников к качественной работе.
- Повышение эффективности деятельности структурных подразделений компании.

Оценка квалификационного уровня работника осуществляется комплексно (профессиональные, деловые и личностные качества) и основывается на учете специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

На основании результатов аттестации формируется реальная потребность в обучении персонала компании. Результаты аттестации выступают основой для формирования кадрового резерва и планов индивидуального развития для резервистов.

Результаты аттестации выступают основой для принятия управленческих решений об установлении и изменении размера переменной части оплаты труда сотрудника, (метод материальной мотивации персонала); о повышении сотрудника в должности; по оптимизации работы структурных подразделений МУП «Водоканал».

В настоящее время на предприятии делается упор на привлечение молодых специалистов.

Возраст работников предприятия колеблется в пределах от 18 до 65 лет. Кадровый состав МУП «Водоканал» представлен в таблице 6

Таблица 6 – Кадровый состав МУП «Водоканал» на 01. 01. 2017 г.

Показатели	Категории	Уровни
По половому составу	мужчины	49%
	женщины	51%
По уровню образования	высшее	30%
	среднее профессиональное	60%
	среднее общее	10%
По профессиональной категории	руководители	13%
	специалисты	17%
	рабочие	70%
По возрастным группам	до 30 лет	11%
	от 31 до 40 лет	20%
	от 41 до 50 лет	34%
	от 51 до 55 лет	15%
	старше 55 лет	20%

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отдела кадров МУП «Водоканал»

Из таблицы видно, что в коллективе работает примерно одинаковое количество мужчин и женщин. Почти все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют все основные службы.

На участках работают люди со средним специальным образованием, лишь 10% работников предприятия имеют среднее образование. Однако на предприятии не сформирован полностью состав инженерно-технических работников, есть специалисты, отработавшие 10-15 лет и имеющие профессиональный опыт работы, однако их всего 17%.

Кадровый состав МУП «Водоканал» по возрастной группе представлен на рисунке 3.

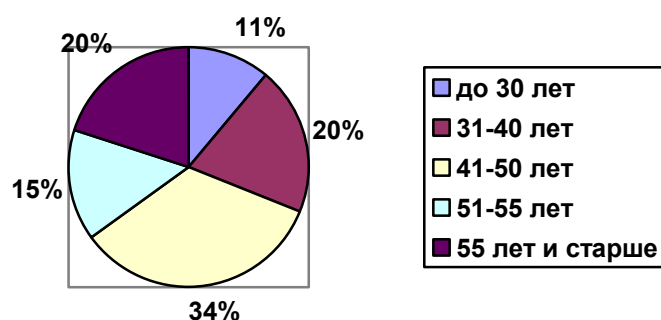


Рисунок 3 – Кадровый состав МУП «Водоканал» по возрастной группе

По данным штатного расписания в 2016 году в составе предприятия работало 10 молодых работников в возрасте до 35 лет, что составляет 28,5% от общего количества работников. Средний возраст работающих составляет 48,5 лет.

В таблице 7 представлен анализ количества принятых и уволенных работников МУП «Водоканал» за период с 2011 по 2015 годы.

Таблица 7 – Количество принятых и уволенных работников МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

	2012	2013	2014	2015	2016
Всего принято (чел)	5	4	6	3	1
Всего уволено (чел)	8	8	18	19	6
Среднесписочная численность (чел)	105	101	89	73	68

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отдела кадров МУП «Водоканал»

Как видно из таблицы, количество принятых работников на предприятие из года в год меняется незначительно, оно упало лишь в 2016 году.

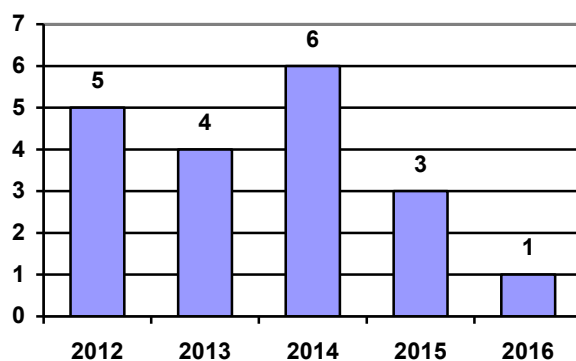


Рисунок 4 – Динамика количества принятых работников МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

Коэффициент оборота по приёму кадров рассчитывается по формуле 1, согласно методике анализа и оценки состояния предприятия, представленной в первой главе выпускной квалификационной работы. Результаты расчетов сведены в таблицу 8.

Таблица 8 – Коэффициент оборота по приёму кадров МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент приема кадров (%)	4,76	3,96	6,74	4,11	1,47

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отдела кадров МУП «Водоканал»

Очевидно, что коэффициент оборота по приёму кадров на предприятии невысок и средний за последние пять лет составляет 4,21%. Прием работников осуществляется только в случае, если кто-то уволился, дополнительных мест не создается. Более того, в период 2014-2015 годы была проведена оптимизация расходов, что повлекло за собой сокращение численности работающих.

Количество же уволенных в 2014 и 2015 году значительно выше, что связано с оптимизацией расходов предприятия и сокращением штата (рисунок 5).

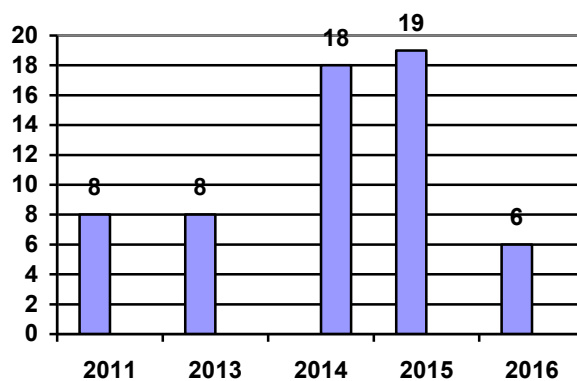


Рисунок 5 – Динамика количества уволенных работников МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

Стоит отметить, что большинство работников, которых не коснулась оптимизация, уволились с предприятия по собственному желанию и все они рядовые сотрудники. Это означает, что условия созданные руководством для работников не удовлетворяют их потребности. Основные причины увольнения в данном случае следующие:

- относительно низкая заработная плата;
- тяжелые условия труда;
- затруднения, возникшие при продвижении по службе.

Коэффициент оборота по увольнению кадров (коэффициент текучести) рассчитывается по формуле 2, согласно методике анализа и оценки состояния предприятия, представленной в первой главе выпускной квалификационной работы. Результаты расчетов сведены в таблице 9.

Таблица 9 – Коэффициент оборота по увольнению кадров МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Коэффициент текучести кадров (%)	7,61	7,92	20,22	26,03	8,82

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отдела кадров МУП «Водоканал»

Естественная текучесть кадров не должна превышать 3-5% в год, она

способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Динамика коэффициента текучести кадров представлена на рисунке 6.

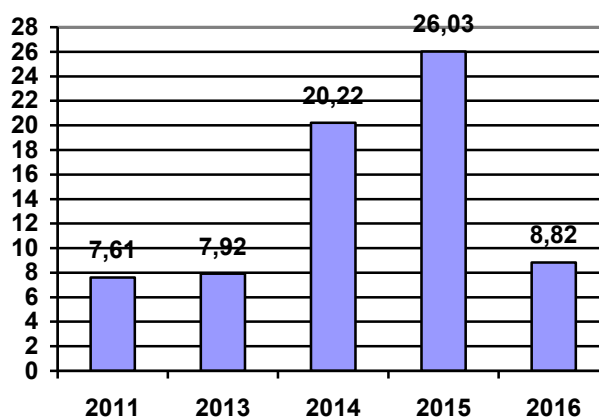


Рисунок 6 – Динамика коэффициента текучести кадров МУП «Водоканал» за период 2012-2016 г.

Очевидно, что коэффициент текучести кадров больше естественного и средний за пять лет составляет 14,12%. Полученные результаты говорят о нестабильности трудового коллектива.

Можно сделать вывод, что на предприятии нет единого локального нормативно-правового документа, который бы закреплял организационный механизм кадрового планирования, в том числе и планирования привлечения и адаптации персонала, равно как нет и документа, регламентирующего процесс кадрового планирования на данном предприятии.

Стратегия управления персоналом на МУП «Водоканал» не отражает разумного сочетания экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников.

Система водоснабжения города – это комплекс взаимосвязанных инженерных сооружений, для стабильной работы которого используется труд не одного

десятка человек. Схемы систем водоснабжения и водоотведения МУП «Водоканал» представлены в Приложении В.

В оперативном управлении МУП «Водоканал» находится недвижимое и движимое имущество, необходимое для оказания услуг водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод на территории Нязепетровского муниципального района.

Согласно методике, предложенной в первой главе выпускной квалификационной работы проведём анализ основных фондов МУП «Водоканал». Рассчитаем коэффициенты износа, годности и обновления основных средств предприятия за период 2014-2016 годы. Коэффициенты рассчитывается по данным из приложения к бухгалтерскому балансу предприятия (Приложение А). Данные расчёта представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ состояния основных средств МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

Показатель	2014	2015	2016
Коэффициент износа ОС (%)	77,1	79,2	83,8
Коэффициент годности ОС (%)	26,1	25,0	15,5
Коэффициент обновления ОС (%)	4,1	4,0	1,9

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе баланса МУП «Водоканал»

Обновление основных фондов систем коммунального водоснабжения и канализации в Нязепетровском муниципальном районе прекратилось очень давно. Поэтому в настоящее время почти все основные фонды систем коммунального водоснабжения и канализации необходимо заменить.

Степень износа объектов коммунального хозяйства достигает 83,8%. Вместе с тем существующие темпы износа водопроводов превышают объемы восстановительного ремонта и обновления основных средств (рисунок 7).

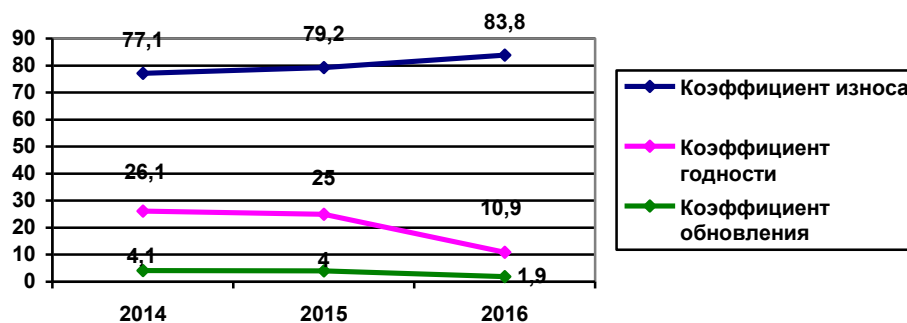


Рисунок 7 – Динамика состояния основных средств МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

Как видно на диаграмме, коэффициент годности основных средств с каждым годом всё ниже, что говорит о том, что скоро наступит такой момент, когда отремонтировать будет уже нечего.

Вывод по разделу:

Анализ и оценка состояния МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района позволили сделать следующие выводы.

Руководством МУП «Водоканал» разработана антикризисная стратегия развития предприятия. Однако разработанная стратегия скорее является планом оздоровления МУП «Водоканал». Данная стратегия предложена к рассмотрению Главе администрации Нязепетровского муниципального района, но пока им не утверждена, так как требует больших финансовых вложений, которых у района нет.

Имеющаяся структура МУП «Водоканал» не совсем соответствует заявленной стратегии развития предприятия. На предприятии нет специалиста со специальным образованием, который мог бы более подробно и точно рассчитать предложенную стратегию.

Стратегия управления персоналом на МУП «Водоканал» не отражает разумного сочетания экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников.

По данным штатного расписания в 2016 году в составе предприятия работало 68 человек. Почти все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют все основные службы. Однако на предприятии не сформирован полностью состав инженерно-технических работников, есть специалисты, отработавшие 10-15 лет и имеющие профессиональный опыт работы, однако их всего 17%.

Коэффициент текучести кадров больше естественного и средний за пять лет составляет 14,12%. Полученные результаты говорят о нестабильности трудового коллектива.

Можно сделать вывод, что на предприятии нет единого локального нормативно-правового документа, который бы закреплял организационный механизм кадрового планирования.

2.3 Анализ показателей по направлениям хозяйственной деятельности МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района

В соответствии с Уставом предприятия, МУП «Водоканал» обеспечивает удовлетворение общественных потребностей в водоснабжении и отведении стоков, осуществляет деятельность по эксплуатации муниципальных систем водоснабжения, аварийные работы на сетях водопровода и канализации, текущий и капитальный ремонт своих объектов, текущее обслуживание тепловых сетей, а также осуществляет иные виды деятельности по договорам в соответствии с предметом и целями деятельности предприятия.

Согласно предложенной в первой главе методике проведём анализ и оценку состояния МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района.

Анализ деятельности предприятия по натуральным показателям представлен в таблицах 10 и 11.

Таблица 11 – Структура реализованных услуг МУП «Водоканал» по натуральным

показателям за период 2013-2016 г.

Показатели	2013	2014	2015
1.Реализовано воды (тыс. м3), в т.ч.:	3183	2648	2454
Населению	2179	1658	1524
Юридическим лицам	815	825	754
Прочим потребителям	189	165	176
2.Принято сточных вод (тыс. м3), в т.ч.:	3352	2789	2678
Населению	2245	1668	1635
Юридическим лицам	835	878	802
Прочим потребителям	272	243	241

*Источник: Составлено автором самостоятельно на основе отчётов МУП «Водоканал»

Основными потребителями услуг является население. Их доля в общем объёме реализации за исследуемый период существенно уменьшилась. Это связано с тем, что качество воды с каждым годом ухудшается (системы водоснабжения находятся в изношенном состоянии), поэтому население бурит скважины к своим домам и отказывается от услуг водоснабжения.

Также на территории Нязепетровского муниципального района сокращается число водоразборных колонок в связи с тем, что население активно проводит в дома капитальные водопроводы и устанавливает приборы учета. Уже демонтировано 5 колонок, предстоит демонтировать еще 17 в городе и 11 – в железнодорожном микрорайоне. Динамика количества реализованных услуг МУП «Водоканал» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика показателей реализованных услуг МУП «Водоканал» по натуральным показателям за период 2014-2016 г.

Показатели	Период				За весь рассматриваемый период	
	2014		2015		+- Δ	Темп роста
	+- Δ	Темп роста	+- Δ	Темп роста		
1.Реализовано воды (тыс. м3), в т.ч.:	-535	0,83	-194	0,93	-729	0,77
Населению	-521	0,76	-134	0,92	-655	0,70
Юридическим лицам	+10	1,01	-71	0,91	-61	0,92

Прочим потребителям	-23	0,87	+9	1,07	-14	0,93
2.Принято сточных вод (тыс. м3), в т.ч.:	-563	0,83	-111	0,96	-674	0,80
Населению	-557	0,74	-33	0,98	-590	0,73
Юридическим лицам	+43	1,05	-76	0,91	-33	0,96
Прочим потребителям	-29	0,89	-2	0,99	-31	0,89

*Источник: Составлено и рассчитано автором самостоятельно на основе отчётов МУП «Водоканал»

Объём реализации услуг в 2016 году уменьшился по сравнению с 2014 годом. Это привело к уменьшению выручки от реализации услуг, т.к. тарифы на данные услуги были рассчитаны и утверждены исходя из больших объёмов реализации.

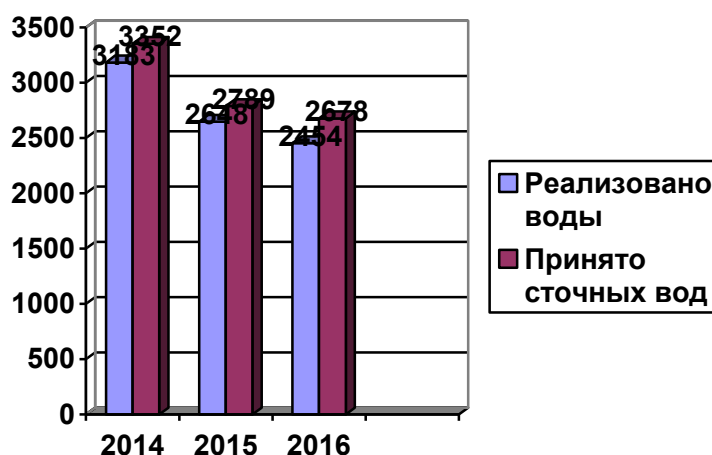


Рисунок 8 – Динамика реализованных услуг МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

В структуре финансового состояния предприятия основными элементами финансов являются: внеоборотные и оборотные активы; капитал и резервы; долгосрочные обязательства; краткосрочные обязательства (Приложение А).

Таблица 13 – Анализ структуры баланса МУП «Водоканал» за 2014-2016 годы

Показатели	2014	2015	2016
Актив	23056	24106	22856
Внеоборотные активы	20927	21803	20641
Оборотные активы	2129	2303	2215
Пассив	23056	24106	22856
Капитал и резервы	18520	19013	17036
Долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные обязательства	4536	5093	5820

*Источник: Составлено автором самостоятельно на основе баланса МУП «Водоканал»

Рассмотрим динамику данных показателей МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района за период 2014-2016 годы.

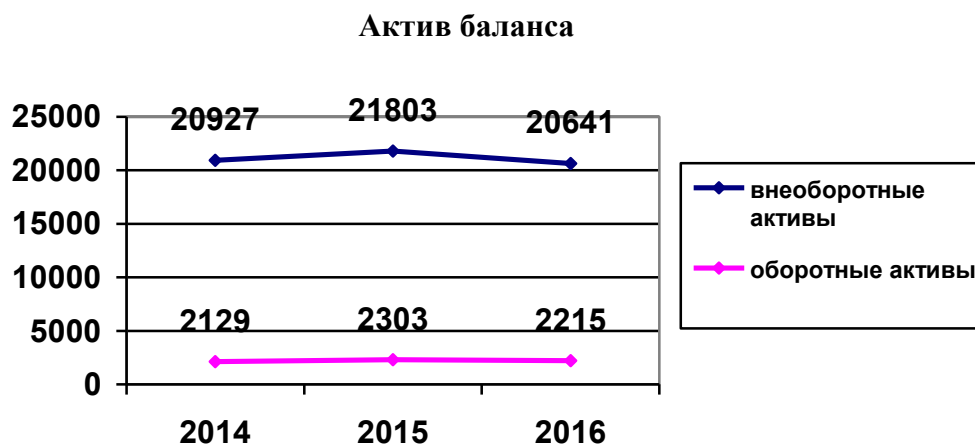


Рисунок 9 – Динамика актива баланса МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

В активе баланса на протяжении трех лет значительно преобладают внеоборотные активы в среднем занимая 90,3% от баланса предприятия.

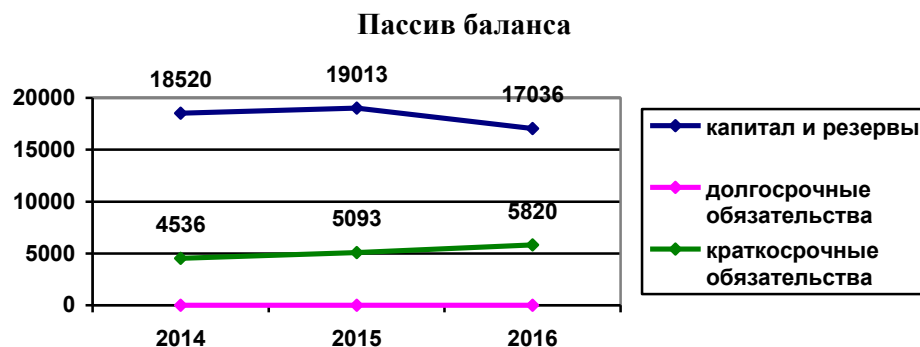


Рисунок 10 – Динамика пассива баланса МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

В пассиве баланса отчетливо видно, что в течение всего периода на предприятии преобладал капитал и резервы 76,9% от баланса, долгосрочных обязательств у предприятия нет, а краткосрочные обязательства занимали 23,1%. Снижение доли капитала в пассиве баланса к 2016 году произошло за счёт снижения добавочного капитала, несмотря на то, что убытки предприятия

значительно снизились с 6779 тыс. руб. в 2014 году до 557 тыс. руб. в 2016 году.

К 2016 году виден рост краткосрочных обязательств, который произошел за счет увеличения кредиторской задолженности с 4536 тыс. руб. в 2014 году до 5820 тыс. руб. в 2016 году.

Анализ доходов и расходов, сделанный на основе данных отчёта о финансовых результатах МУП «Водоканал» (Приложение Б) представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ доходов и расходов МУП «Водоканал» за 2014-2016 годы

Показатели	2014	2015	2016
1. Расходы (тыс.руб.), в т.ч.:	53474	48992	46541
2. Доходы (тыс.руб.), в т.ч.:	46695	46102	45984
3. Финансовый результат (тыс.руб.), в т.ч.:	-6779	-2890	-557

*Источник: Составлено и рассчитано автором самостоятельно на основе отчёта о финансовых результатах МУП «Водоканал»

Как видно из таблицы доходы предприятия в 2016 году снизились на 711 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Необходимо также отметить, что снизились и расходы. Это связано с вынужденной оптимизацией расходов предприятия. Бюджетное субсидирование предприятия уменьшается с каждым годом. Для минимизации расходов проводится герметизация баков, смена насосов на очистных сооружениях, соединение водопровода железнодорожного микрорайона с городским. Остается еще решить вопрос перевода водоснабжения на подземные источники.

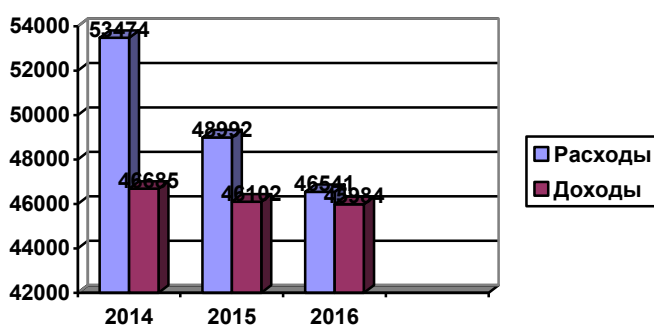


Рисунок 11 – Динамика расходов и доходов МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

Однако финансовый результат показывает, что не смотря на снижение доходов

предприятия, убытки снижены, следовательно проводимые меры оптимизации расходов дали свои результаты.

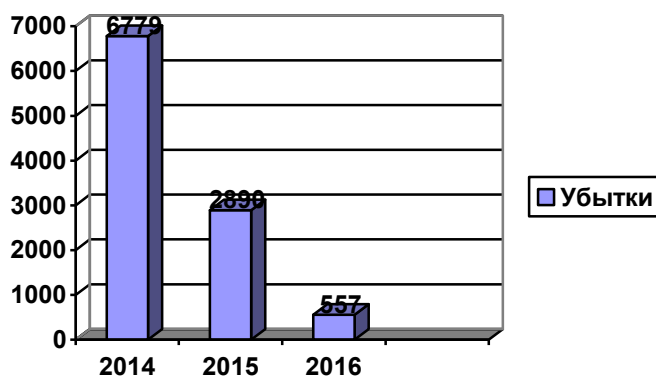


Рисунок 12 – Динамика финансового результата МУП «Водоканал» за период 2014-2016 г.

Также необходимо отметить, что задолженность потребителей перед предприятием в размере 1122 тыс. руб. (См. Приложение А) в 2016 году вполне могла бы погасить убытки в размере 557 тыс. руб. и даже принести прибыль в сумме 411 тыс. руб. Неплатежи потребителей услуг создают неблагоприятную обстановку на предприятии, так как отсутствие средств не позволяет предприятию рассчитываться по своим долгам с кредиторами. Районный бюджет ежегодно компенсирует предприятию МУП «Водоканал» крупные суммы убытков.

Вывод по разделу:

Обновление ресурсов системы коммунального водоснабжения и канализации в Нязепетровском муниципальном районе прекратилось очень давно. Поэтому в настоящее время почти все основные фонды систем коммунального водоснабжения и канализации необходимо заменить. Степень износа объектов коммунального хозяйства достигает 83,8%.

Основными потребителями услуг является население. Их доля в общем объеме

реализации услуг существенно уменьшилась. Это связано с тем, что качество воды с каждым годом ухудшается, поэтому население бурит скважины к своим домам и отказывается от услуг водоснабжения. Поэтому доходы предприятия снижаются.

Необходимо также отметить, что снизились и расходы. Это связано с вынужденной оптимизацией расходов предприятия. Бюджетное субсидирование предприятия уменьшается с каждым годом.

Однако финансовый результат показывает, что несмотря на снижение доходов предприятия, убытки снижены, следовательно проводимые меры оптимизации расходов дали свои результаты.

Также необходимо отметить, что задолженность потребителей перед предприятием вполне могла бы погасить убытки и даже принести прибыль.

2.4 Выявление проблем функционирования и управления развитием муниципального предприятия

Эффективное функционирование водопроводно-канализационного хозяйства в условиях рыночных отношений связано с решением большого комплекса проблем. В условиях переходного периода, когда рыночные отношения находятся в начальной стадии, определение способов и путей решения проблем функционирования водопроводно-канализационного хозяйства, в контексте производства и реализации жилищно-коммунальных услуг необходимого уровня качества, является задачей первостепенной важности.

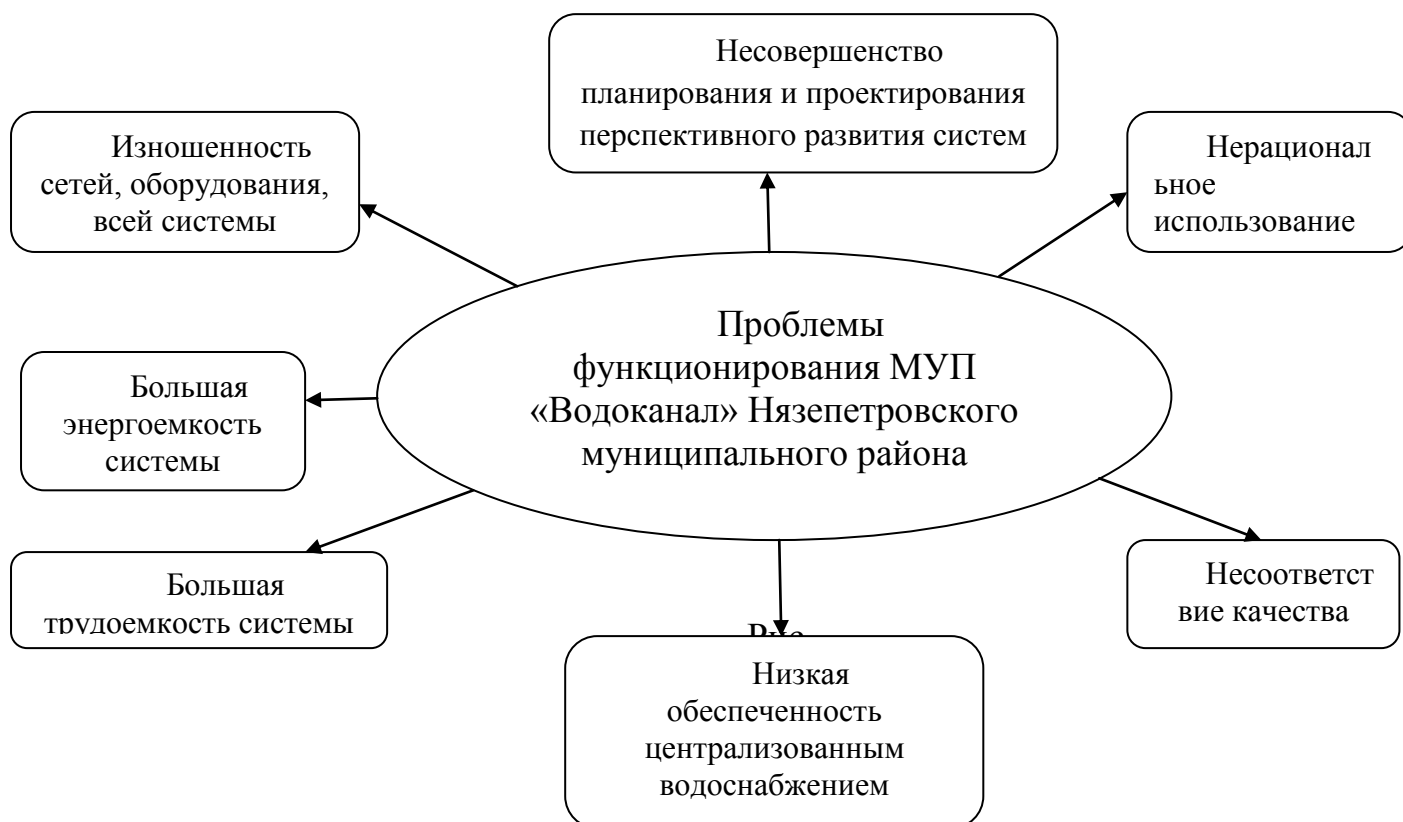


Рисунок 13- Проблемы функционирования МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района

Главные проблемы функционирования МУП «Водоканал», выявленные на основе анализа (согласно предложенной методике):

1) Изношенность сетей, оборудования и всей системы:

- система водоснабжения ж/д района создана в 1914 году;
- система водоснабжения и водоотведения города - 1972-1974 гг.;
- насос в посёлке Новая Уфа 1932 года;
- насос в, в цехе водоснабжения - 1963 года;
- степень износа водопроводных сетей – 93%;
- степень износа канализационных сетей – 73%.

2) Большая энергоёмкость системы:

– система водоснабжения и водоотведения строилась для градообразующего предприятия (литейно-механический завод), с последующим развитием города;

– проектная мощность водозабора 4,3 тыс. м³/сутки – фактически = 1,85 тыс. м³/сутки (в 2,3 раза меньше)

– проектная мощность ОСК – 3,6 тыс. м³/сутки – фактически = 0,74 тыс. м³/сутки (в 4,9 раз меньше).

3) Большая трудоемкость системы:

– для бесперебойной работы системы (независимо от объемов забираемой воды и принятых стоков), на объектах водоочистных сооружений и сооружений канализации должны трудиться круглосуточно машинисты насосных установок, операторы хлораторных установок, операторы очистных сооружений, машинисты (кочегары) котельных, водораздатчики, слесаря гидротехнического сооружения.

4) Несоответствие качества воды по органолептическим показателям и по содержанию железа:

– происходит заиливание водохранилища, эксплуатация существующего водозабора через 5 лет будет невозможна.

5) Снижение полезного отпуска воды и объема принятых сточных вод:

– снижение численности населения;

– установка приборов учета (% оснащенности ПУ – 94%);

– переход потребителей на собственные скважины (из-за качества воды).

Создавая условия для жизнедеятельности населения и занимая важное место в системе социальной и производственной инфраструктуры сфера водопроводно-канализационного хозяйства находится в состоянии глубокого кризиса, который характеризуется наличием и многих других проблем.

6) Несовершенство водохозяйственной политики в развитии систем водоснабжения города и поселений района. Низкая обеспеченность централизованным водоснабжением сельского населения.

7) Несовершенство методологии планирования и проектирования перспективного развития систем водоснабжения.

8) Нерациональное использование воды. Большие непроизводительные потери воды. Отсутствие экономического стимулирования рационального использования воды. Отсутствие унифицированной системы отчетности, учета, паспортизации и контроля водных источников.

Вывод по разделу:

Изучив теоретические вопросы касающиеся работы водопроводно-канализационного хозяйства и посетив все структурные подразделения МУП «ВОДОКАНАЛ» Нязепетровского муниципального района пришли к выводу, что главными проблемами функционирования МУП «Водоканал» является:

- 1) изношенность сетей, оборудования и всей системы;
- 2) большая энергоемкость системы;
- 3) большая трудоемкость системы;
- 4) несоответствие качества воды;
- 5) снижение полезного отпуска воды и объема принятых сточных вод
- 6) низкая обеспеченность централизованным водоснабжением сельского населения;
- 7) несовершенство планирования и проектирования перспективного развития систем водоснабжения;
- 8) нерациональное использование воды.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРАМЕРЕ МУП «ВОДОКАНАЛ» НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)

3.1 Основные направления и рекомендации по совершенствованию управления развитием МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района»

Эффективность деятельности предприятия и управления им обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента: в управлении трудовыми ресурсами; в управлении производством или при создании операционной системы; при определении методов и структур управления предприятием. На основе изученного материала и выявленных проблем МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района разработаны следующие рекомендации.



Рисунок 14- Основные направления совершенствования деятельности МУП «Водоканал»

1. В МУП «Водоканал» отсутствуют утвержденные документы, определяющие основные ценности организации, политику в отношении клиентов, персонала и пути развития. Разработанная антикризисная стратегия предприятия не имеет

статуса документа, на основании которого предприятие могло бы проводить реформы.

Унитарные предприятия коммунальной сферы испытывают трудности при организации управления предприятием, поскольку принятие большинства управленческих и экономических решений требует длительной процедуры согласования с собственником.

Практика отношений между органами местного самоуправления и коммунальными предприятиями не соответствует требованиям современных экономических реалий. В отсутствие формально определенных взаимных обязательств муниципальных предприятий и органов местного самоуправления возникает возможность злоупотребления руководством последнего своей властью над директорами муниципальных предприятий. В то же время сами муниципальные предприятия получают возможность годами не проводить в должном объеме работы по ремонту основных производственных фондов, ссылаясь на недостаток финансовых средств.

Однако предприятию необходимо доработать антикризисную стратегию, дополнить её графиком финансирования (например, на пять лет) и утвердить администрацией Нязепетровского муниципального района. Да, это проблематично, потому что предприятие не является самостоятельным, а администрация не располагает необходимыми средствами в полном объёме, но к этому нужно стремиться.

2. Предприятию необходимо привлекать частных инвесторов, заинтересованных в данном виде услуг. Как показывает российский и зарубежный опыт – это приводит к оживлению системы и даёт толчок к дальнейшему развитию и получению прибыли.

Для этого необходимо провести технический аудит систем водоснабжения и водоотведения и разработать, например, проект по оптимизации энерговодосберегающих мероприятий. Проект должен содержать: обоснованные предложения по техническим и технологическим изменениям в рассматриваемой

системе инженерных сетей и объектов и сравнение с нормативами потребления; перечень оборудования для оснащения объектов водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения; техническое задание на проектирование по всем предложенным инновациям; обоснование и расчет срока окупаемости проекта.

Для разработки проекта, создания схемы и механизма его финансирования и собственно реализации создается рабочая группа в составе представителей администрации, предприятий ЖКХ и МУП «Водоканал».

Финансирование создания и реализации проекта предлагается осуществить за счет инвестиций из бюджетов различных уровней с привлечением частных фирм, финансовых групп и банков.

Необходимо сформулировать и оформить документы, дающие гарантии на возврат вложенных инвестиционных средств за счет снижения стоимости услуг, экономии энергоресурсов и эксплуатационных затрат, а также документы, дающие гарантию того, что на период окупаемости проекта тарифы на оказываемые услуги не будут снижены из-за уменьшения их себестоимости.

Реализация подобного проекта позволит в ближайшие 2-3 года получить ожидаемые результаты от внедрения предлагаемых разработок и решить поставленные задачи. Результаты реализации проекта приведут к существенному снижению затрат на коммунальные услуги и улучшению их качества.

В Нязепетровском районе есть Открытые акционерные общества «Дорводсервис», «Энергомонтажсервис» и «Энергосервис», которые занимаются водоснабжением населения, приватизировав часть водоснабжающих сетей. Следует отметить, что тарифы этих обществ не выше, установленных в МУП «Водоканал», а качество услуг не хуже. И эти общества не пользуются дотацией из района, а являются самоокупаемыми и пополняют местный бюджет своими налогами.

3. Что касается управления трудовыми ресурсами. Руководители не имеют достаточно возможностей и стимулов к внедрению новых прогрессивных, стимулирующих высокую производительность систем оплаты труда. Привязка к

окладам не позволяет в должной мере вознаграждать ответственных работников; предложить им достойный уровень оплаты труда.

Предприятие имеет право лично устанавливать размер зарплаты сотрудникам, однако фонд на оплату труда выделяется администрацией района и его не достаточно для того, чтобы сделать уровень этой зарплаты достойным. Средняя заработная плата технического персонала, занятого непосредственно производством, не превышает 10 160 рублей. Средняя по области в сфере водоснабжения составляет 19 468 рублей.

Передовой опыт показывает, что новые технологии управления, мотивации персонала к рационализации и интенсификации труда позволяют значительно повысить внутреннюю эффективность компании, снизить издержки, а значит, в конечном итоге предложить потребителю услуги по меньшей стоимости или же с возросшим качеством при существующем тарифе.

Изменение в системе стимулирования персонала способно сформировать основу для изменения всего облика МУП «Водоканал». Согласно статистическим данным текучесть кадров в предприятиях отрасли находится на уровне 9-12% [12, с. 3]. Это позволяет при определенных условиях сократить численность персонала до обоснованного уровня без роста социальной напряженности.

4. Стратегическая важность отрасли водопроводно-канализационного хозяйства требует высокой предсказуемости и тщательного планирования. Подразумевается, что детальное планирование, в первую очередь финансовое, позволит ускорить переход на самоокупаемость отрасли, лучше распорядиться резервами снижения себестоимости и более эффективно осуществлять затраты.

Планирование в МУП «Водоканал» реализуется лишь частично, разрабатываются планы только основных производственных показателей, таких как объем производства и продажи услуг. Поэтому предприятию необходимо вести более детальное планирование своих доходов и расходов, анализировать резервы, которые можно направить на оживление хозяйства. Направить планирование на снижение энергозатрат, путем внедрения энергосберегающих

технологий.

3.2 Оценка эффективности предложенного мероприятия

Реализация разработанных в выпускной квалификационной работе рекомендаций по управлению развитием МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района позволит достичь положительных изменений в социальном и экономическом аспектах.

Повышение эффективности оперативного управления МУП «Водоканал» должно реализовываться путем детальной и поэтапной доработки антикризисной стратегии предприятия. Предлагаем антикризисную программу разбить на этапы финансирования, по годам. Например, первый вариант решения проблем, в разработанной стратегии предполагает такое мероприятие как реконструкция систем водоснабжения и водоотведения, на которую необходимо по предварительным расчётам 8233,3 тыс. руб (Приложение Г).



Пути решения проблем

Вариант	1 вариант Существующая система водоснабжения и водоотведения	2 вариант Переход на подземный источник водоснабжения	3 вариант Переход на водоснабжение из р. Уфа
Затраты на мероприятия	368922,2 тыс. руб.	55736,8 тыс. руб.	1276555,0 тыс. руб.
Эффект	13017,9 тыс. руб.	14529,2 тыс. руб.	Из-за высокой стоимости вариант не просчитывался
Снижение неучтенного расхода воды и неучтенного притока сточных вод	Вода = 74,0 тыс. м ³ (27%) Стоки = 4,1 тыс. м ³ (3%)	Вода = 74,0 тыс. м ³ (27%) Стоки = 4,1 тыс. м ³ (3%)	
Снижение затрат	3050,1 тыс. руб.	4561,4 тыс.руб.	
Снижение потребления электроэнергии	411,1 тыс. кВт	362,5 тыс.кВт	
Снижение численности	9 чел.	19 чел.	
Увеличение полезного объема	Вода = 42,59 тыс. м ³ Стоки = 39,95 тыс. м ³	Вода = 42,59 тыс. м ³ Стоки = 39,95 тыс. м ³	
Увеличение доходов	9967,8 тыс. руб.	9967,8 тыс. руб.	
Прибыль (убыток)	- 1163,5 тыс. руб.	+ 347,8 тыс. руб.	

Рисунок 16- Антикризисная стратегия Водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал»

На наш взгляд, это не такие уж большие деньги для района. Предлагаю разбить эту цифру на пять лет, таким образом, в год на обновление основных фондов, к которым относится эта система, необходимо 1646,7 тыс. руб. Рассчитаем коэффициенты износа, годности и обновления основных средств и проследим его динамику в случае реализации данного предложения.

Рассчитаем прогнозное значение коэффициента износа. Если учесть, что ежегодная амортизация основных фондов составляет примерно 697 тыс. руб. (17267-16570), то к концу 2017 года она составит 17964 тыс. руб. (17267+967), а стоимость основных средств составит 22287,7 тыс. руб. (20641+1646,7). Тогда прогнозный коэффициент может составить:

$$K_{\text{изн}} = (17964 : 22287,7) \cdot 100\% = 80,6\%$$

Прогнозных коэффициент годности основных средств в 2016 году составит:

$$K_{\text{год}} = (22287,7 - 17964 : 22287,7) \cdot 100\% = 19,4\%$$

Коэффициент обновления ($K_{\text{обн}}$) показывающий, какую часть от стоимости основных фондов на конец выбранного для расчета периода составляют новые производственные основные фонды, в 2017 году составит:

$$K_{\text{обн}} = (1646,7 : 22287,7) \cdot 100\% = 7,4\%$$

Данные расчёта для сравнения с другими периодами сведены в таблицу 14.

Таблица 14 – Анализ состояния основных средств МУП «Водоканал» за период 2014-2017 г.

Показатель	2014	2015	2016	2017
Коэффициент износа ОС (%)	77,1	79,2	83,8	80,6
Коэффициент годности ОС (%)	26,1	25,0	15,5	19,4
Коэффициент обновления ОС (%)	4,1	4,0	1,9	7,4

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе баланса МУП «Водоканал»

Как видно из таблицы, все коэффициенты имеют положительную динамику. Коэффициент износа основных средств снизился с 83,8% до 80,6%. Коэффициент износа основных средств вырос с 15,5% до 19,4%. А коэффициент обновления основных средств значительно возрос с 1,9% до 7,4%.

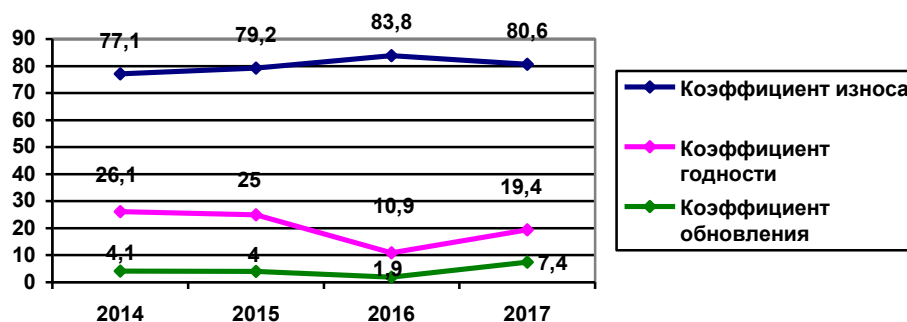


Рисунок 14 – Прогнозная динамика состояния основных средств МУП «Водоканал» за период 2014-2017 г.

Реализуя данное предложение за пять лет, можно сделать систему водоснабжения и водоотведения жизнеспособной. Это к тому же за пять лет это

приведёт к снижению затрат на производство услуг по предварительным расчётам на 1065,6 тыс. руб, на потребление электроэнергии (153,7 тыс. кВт) и снижению численности технического персонала на 4 человека.

Рассчитаем примерную экономию за год:

Затраты (1056,6 руб. : 5 лет) = 211,3 тыс. руб.

Электроэнергия (153,7 тыс.кВт · 2,74 руб : 5 лет) = 8,4 тыс.руб.

Заработная плата 1 человека за год с учетом взносов во внебюджетные фонды =13,4 тыс. руб.

Итого: 233,1 тыс. руб.

Изначально, в соответствии с графиком антикризисной стратегии, в год на обновление системы водоснабжения и водоотведения требовалось 1646,7 тыс. руб. С учётом экономии расходов дополнительных средств потребуется всего (1646,7-233,1) 1413,6 тыс. руб. Для бюджета района это небольшая сумма, а качество услуг улучшится значительно.

На наш взгляд, повышение оплаты труда работников с 10 160 рублей до 19 468 рублей может значительно снизить текучесть кадров на предприятии. В 2016 году по собственному желанию из-за низкого уровня заработной платы уволились 6 человек. Повышение оплаты труда остановит «текучку» и работники будут держаться за свои места. Это поднимет престиж предприятия на рынке труда. Даже, если в связи с реконструкцией водопроводной системы, предложенной выше, будет уволен один человек, то коэффициент текучести кадров всё равно снизится (таблица 15).

Таблица 15 – Коэффициент оборота по увольнению кадров МУП «Водоканал» за период 2012-2017 г.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент текучести кадров (%)	7,61	7,92	20,22	26,03	8,82	1,5

*Источник: Рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отдела кадров МУП «Водоканал»

Таким образом, в 2017 году предприятие может достичь показателей естественной текучести кадров, которая не должна превышать 3-5% в год.

Прогнозная динамика коэффициента текучести кадров на 2017 год представлена на рисунке 13.

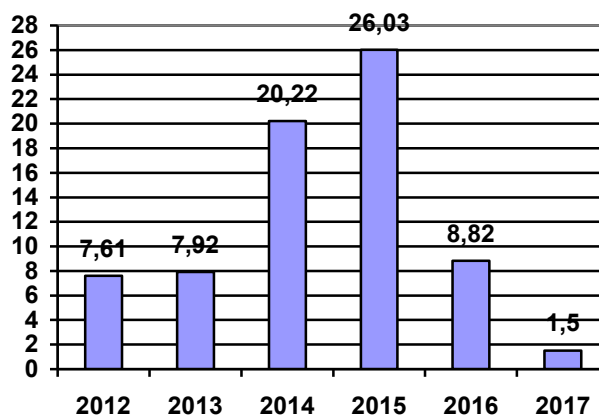


Рисунок 15 – Прогнозная динамика коэффициента текучести кадров МУП «Водоканал» за период 2012-2017 г.

Вывод по разделу:

В ходе выполнения третьей главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены три варианта решения проблем это ремонт и обновление существующей системы водоснабжения и водоотведения, переход на подземный источник водоснабжения и переход на водоснабжение из реки Уфа. В результате предварительных расчетов выявили, что затраты на осуществление третьего варианта велики, поэтому дальнейшие вычисления не проводились по данному варианту. Предварительные затраты по первым двум вариантам составили 368922,2 тыс.рублей и 55736,8 тыс.рублей. Проведя дальнейшие вычисления определили, что прибыль при переходе на подземный источник водоснабжения составит 347,8 тыс.рублей со снижением численности 19 человек, а в первом варианте убыток составит 1163,5тыс.рублей и снижение численности на 9 человек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования теоретических аспектов управления развитием муниципального предприятия получены следующие результаты и выводы.

Управление развитием предприятия – это часть осуществляемой в нем управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала предприятия по наращиванию его производственного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности.

Методы управления развитием предприятия – это способы, при помощи которых реализуются функции управления. Выбор того или иного метода управления развитием предприятия зависит от осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления.

Выделяют следующие методы управления развитием предприятия: организационное проектирование, функционально-стоимостной анализ, реструктуризация, трансформация, формирование стратегии перспективы развития, реинжиниринг, метод контрольных сравнений, разработка сценария развития предприятия.

Опыт управления развитием муниципальных предприятий водопроводно-канализационного хозяйства России и зарубежных стран показывает, что такие предприятия могут увеличить доходность своих инвестиций через более эффективное управление предприятиями, снижение потерь в сетях, внедрение ресурсосберегающих технологий.

Для того чтобы разработать рекомендации по эффективному управлению развитием водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Водоканал»

Нязепетровского муниципального района, необходимо провести анализ и оценку состояния предприятия, который должен включать анализ: стратегии и организационной структуры, кадрового и ресурсного обеспечения, показателей деятельности. Анализ позволил выявить проблемы функционирования, на основе которых и были разработаны рекомендации.

На следующем этапе выпускной квалификационной работы был произведен анализ состояния муниципального унитарного предприятия «Водоканал» Нязепетровского муниципального района. По результатам проведенного анализа были сделаны следующие выводы.

Руководством МУП «Водоканал» разработана антикризисная стратегия развития предприятия. Однако разработанная стратегия скорее является планом оздоровления МУП «Водоканал». Имеющаяся структура МУП «Водоканал» не совсем соответствует заявленной стратегии развития предприятия. На предприятии нет специалиста со специальным образованием, который мог бы более подробно и точно рассчитать предложенную стратегию.

Стратегия управления персоналом на МУП «Водоканал» не отражает разумного сочетания экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников.

По данным штатного расписания в 2016 году в составе предприятия работало 68 человек. Однако на предприятии не сформирован полностью состав инженерно-технических работников, есть специалисты, отработавшие 10-15 лет и имеющие профессиональный опыт работы, однако их всего 17%.

Коэффициент текучести кадров больше естественного и средний за пять лет составляет 14,12%. Полученные результаты говорят о нестабильности трудового коллектива.

Можно сделать вывод, что на предприятии нет единого локального нормативно-правового документа, который бы закреплял организационный механизм кадрового планирования.

Обновление ресурсов системы коммунального водоснабжения и канализации в

Нязепетровском муниципальном районе прекратилось очень давно. Поэтому в настоящее время почти все основные фонды систем коммунального водоснабжения и канализации необходимо заменить. Степень износа объектов коммунального хозяйства достигает 83,8%.

Основными потребителями услуг является население. Их доля в общем объеме реализации услуг существенно уменьшилась. Это связано с тем, что качество воды с каждым годом ухудшается, поэтому население бурит скважины к своим домам и отказывается от услуг водоснабжения. Поэтому доходы предприятия снижаются.

Необходимо также отметить, что снизились и расходы. Это связано с вынужденной оптимизацией расходов предприятия. Бюджетное субсидирование предприятия уменьшается с каждым годом.

Однако финансовый результат показывает, что несмотря на снижение доходов предприятия, убытки снижены, следовательно, проводимые меры оптимизации расходов дали свои результаты. Также необходимо отметить, что задолженность потребителей перед предприятием вполне могла бы погасить убытки и даже принести прибыль.

Главные проблемы функционирования МУП «Водоканал»:

- 1) изношенность сетей, оборудования и всей системы;
- 2) большая энергоемкость системы;
- 3) большая трудоемкость системы;
- 4) несоответствие качества воды;
- 5) снижение полезного отпуска воды и объема принятых сточных вод;
- 6) низкая обеспеченность централизованным водоснабжением сельского населения;
- 7) несовершенство планирования и проектирования перспективного развития систем водоснабжения;
- 8) нерациональное использование воды.

На заключительном этапе работы были разработаны рекомендации по управлению развитием МУП «Водоканал» и рассчитаны прогнозные значения.

Предприятию необходимо доработать антикризисную стратегию, дополнить её графиком финансирования (например, на пять лет) и утвердить администрацией Нязепетровского муниципального района. Это позволит увидеть реальную картину потребности средств, необходимых для реализации стратегии и начать её реализацию. Пошаговая замена водопроводной и водосточной системы позволит уже в 2017 году снизить коэффициент износа основных средств с 83,8% до 80,2%, увеличить коэффициент износа основных средств вырос с 15,5% до 19,8% и коэффициент обновления основных средств с 1,9% до 7,4%.

Реализуя данное предложение, за пять лет можно сделать систему водоснабжения и водоотведения жизнеспособной.

Предприятию необходимо привлекать частных инвесторов, заинтересованных в данном виде услуг.

Изменение в системе стимулирования персонала способно сформировать основу для изменения всего облика МУП «Водоканал». Повышение оплаты труда работников с 10 160 рублей до 19 468 рублей может значительно снизить текучесть кадров на предприятии с 8,82 до 1,5%. Таким образом, в 2016 году предприятие может достичь показателей естественной текучести кадров, которая не должна превышать 3-5% в год.

Предприятию необходимо вести более детальное планирование своих доходов и расходов, анализировать резервы, которые можно направить на оживление хозяйства. Направить планирование на снижение энергозатрат, путем внедрения энергосберегающих технологий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 21 октября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016). – СПС «КонсультантПлюс».

3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). – СПС «КонсультантПлюс».

4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон РФ № 131-ФЗ от 06 октября 2003 (ред. от 15.02.2016) . – СПС «КонсультантПлюс».

5. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от № 44-ФЗ 05 апреля 2013. – СПС «КонсультантПлюс».

6. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон № 161-ФЗ 11.10.2002.

7. Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса Федеральный закон РФ № 210-ФЗ от 30.12.2004.

8. Устав муниципального унитарного предприятия «Водоканал» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nzpr.ru/administration>.

9. Антошин, В.А. Современное общество: диалектика управления и регулирования / В.А.Антошин // Вопросы управления. – 2013. – № 4 (25). – С. 26-32.

10. Астахова, Н.И. Теория управления: Учебник / Н.И.Астахова. – М.: Юрайт, 2012. – 422 с.

11. Бабун, Р.В. Организация муниципального управления: Учебное пособие / Р.В.Бабун. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.

12. Баженов, А. Водно-коммунальное будущее России Российское экспертное обозрение / А.Баженов // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2011. – № 2. – С. 3-8.

13. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие /

В.К.Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.

14. Беляев, А.А. Антикризисное управление / А.А.Беляев, Э.М.Коротков. – М., 2011. – 311 с.

15. Барышева, А.В. Инновационный менеджмент / А.В.Барышева. – М., 2012. – 384 с.

16. Богатая, И.Н. Аудит: Учебное пособие / И.Н.Богатая, Н.Т.Лабынцев, Н.Н.Хахонова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 506 с.

17. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва. Проспект, 2012. – 125 с.

18. Гапоненко, А.Л.Теория управления: Учебник для бакалавров / А.Л.Гопоненко, М.В.Савельева. – М.: Юрайт, 2013. – 342 с.

19. Голов, Р.С. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.С.Голов, А.П.Агарков, В.Ю.Теплышев, Е.А.Ерохина. – М.:Дашков и К, 2013. –400 с.

20. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: Учебное пособие / Б.М.Жуков, Е.Н.Ткачева. – М.:Дашков и К, 2014. –207 с.

21. Игнатьева, А.В Исследование систем управления. 2-изд. / А.В.Игнатьева, М.М. Максимцов. – М., 2012. – 169 с.

22. Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И.Коробко. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 384 с.

23. Куприянов, В. Состояние и перспективы развития отрасли / В.Куприянов //Коммунальный комплекс России. – 2011. – № 2. – С. 6-9.

24. Кушлин, В.И. Эффективное государство. Государственное регулирование экономических процессов: Учебник / В.И.Кушлин. –М.: РАГС, 2011.– 820 с.

25. Леонтьев, Г. Государству придется вернуться в ЖКХ / Г.Леонтьев // Российская Федерация сегодня. – 2011. – № 4. – С. 25-26.

26. Моисеев, А.Д. Муниципальное управление: учебное пособие / А.Д.Моисеев, Л.В.Московцева, А.С.Шурупова. – М.: Юнити-Дана, 2012. –159 с.

27. Охорзин, В.А. Теория управления / В.А.Охорзин, К.В.Сафонов. – Спб.: Лань, 2014. – 224 с.
28. Петухов, О. Н., Управленческие решения: / О. Н. Петухов. – Томск: Изд-во томского политехнического университета, 2011. – 97 с.
29. Погонин, В.В. Региональное управление и территориальное планирование: Учебно-методический комплекс по дисциплине / В.В.Погодин. – Челябинск, 2014. – 24 с.
30. Пономарёва, А. Сферу ЖКХ снова реформируют / А.Пономарёва // Известия. – 2011. – 18 марта. – С. 8.
31. Постовой, Н.В. Муниципальное управление: планирование, собственность, компетенция: Учебник / Н.В.Постовой. – М.: Юриспруденция, 2014. – 144 с.
32. Прудников, А.С. Муниципальное право России. Учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. / А.С.Прудников, А.Г.Чепурной, Н.А.Антонова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 375 с.
33. Саунин, А.Н. Аудит эффективности использования государственных средств: Вопросы теории и практики / А.Н.Саунин. – М.: Высшая школа, 2012. – 58 с.
34. Тодошева, С.Т. Теория менеджмента: Учебное пособие / С.Т.Тодошева. – М.: КноРус, 2013. – 216 с.
35. Трофимова, Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализация) : Учебник /Л.А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб.: Изд-во – СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
36. Фролов, А.С. Реформирование системы финансирования жилищно-коммунального комплекса / А.С.Фролов // Финансы. – 2011. – № 2. – С. 35-37.
37. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С.Юкаева, Е.В.Зубарева, В.В.Чувикова В.В. – М.: Дашков и К, 2012. – 324 с.
38. Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: Учебное пособие / В.В.Яновский, С.А.Кирсанов. – М.:

КноРус, 2013. – 202 с.

39. Гопоненко, А.Л. Теория управления [Электронный ресурс] / А.Л.Гопоненко. – Режим доступа: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_297.html.

40. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>.

41. Городское хозяйство и ЖКХ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gkh.ru>.

42. Зыкова, М. Е. Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] / М.Е.Зыкова. – Режим доступа: http://zyckova-m.narod.ru/teoriya_i_praktika_upravleniya/formirovanie_i_realizatsiya_upravlencheskih_reshenii_v_sisteme_gosudarstvennogo_i_munitsipalnogo_upravleniya.

43. Информационно-аналитический портал «Предпринимательство и право». Государственные и муниципальные унитарные предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru>.

44. Концепция развития водопроводно-канализационного хозяйства РФ на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kaww.ru/images/Концепция_развития_ВКХ_РФ_до_2030_года.pdf.

45. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://college.ru/economics>.

46. Официальный сайт Нязепетровского муниципального района Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nzpr.ru>.

47. СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>

48. СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

49. Электронный журнал «Практика муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.munuprav.ru>.

50. Электронный журнал «Вопросы государственного и муниципального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru>.

51. Энциклопедия местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://emsu.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация _____ МУП «Водоканал» _____ по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности _____ Сбор, очистка и распределение воды _____ по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ муниципальная _____ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) 456970, г.Нязепетровск, ул.Карла Маркса, д.32

Коды		
0710001		
31	12	2015
94776563		
7402008355		
41.0		
1 52 00	14	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>14</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>13</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	20641	21803	20927
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	20641	21803	20927
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	1045	1226	755
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	1122	1077	1372
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	48	0	2
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	2215	2303	2129
	БАЛАНС	22856	24106	23056

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 <u>15</u> г. ³	20 <u>14</u> г. ⁴	20 <u>13</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	17593	21903	25299
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(557)	(2890)	(6779)
	Итого по разделу III	17036	19013	18520
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	5820	5093	4536
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	5820	5093	4536
	БАЛАНС	22856	24106	23056

Руководитель _____ Захаров В.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” _____ марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

**Приложение к бухгалтерскому балансу
на 31 декабря 2015 г.**

Организация _____ МУП «Водоканал» _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ Сбор, очистка и распределение воды _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ муниципальная _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ
 Местонахождение (адрес) 456970, г.Нязепетровск, ул.Карла Маркса, д.32

Коды		
0710005		
31	12	2015
94776563		
7402008355		
41.0		
1 52 00		14
384 (385)		

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Показатель		Наличие на начало года	Поступило	Выбыло	Наличие на конец отчетного периода
наименование	код				
1	2	3	4	5	6
Здания		3542	0	(356)	3186
Сооружения и передаточные устройства		8265	350	(1191)	7424
Машины и оборудование		5257	0	(0)	5257
Транспортные средства		4384	0	(0)	4384
Производственный и хозяйственный инвентарь		355	50	(15)	390
Рабочий скот			0	()	
Продуктивный скот			0	()	
Многолетние насаждения			0	()	
Другие виды основных средств			0	()	
Земельные участки и объекты природопользования			0	()	
Капитальные вложения на коренное улучшение земель			0	()	
Итого		21803	400	(1562)	20641

Показатель		На начало отчетного года	На конец отчетного периода
наименование	код		
1	2	3	4
Амортизация основных средств – всего	140	16570	17267
в том числе:			
зданий и сооружений		11650	11842
машин, оборудования, транспортных средств		4565	5035
других		355	390
Передано в аренду объектов основных средств – всего			
в том числе:			

здания			
сооружения			
Переведено объектов основных средств на консервацию			
Получено объектов основных средств в аренду – всего			
в том числе:			
Объекты недвижимости, принятые в эксплуатацию и находящиеся в процессе государственной регистрации			
СПРАВОЧНО	код	На начало отчетного года	На начало предыдущего года
	2	3	4
Результат от переоценки объектов основных средств:			
первоначальной (восстановительной) стоимости	171		
амортизации	172		
	код	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
	2	3	4
Изменение стоимости объектов основных средств в результате достройки, дооборудования, реконструкции, частичной ликвидации			

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ 31” марта 2016 г.

Приложение Б

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2015 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>МУП «Водоканал»</u>			0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика			31	12
Вид экономической деятельности <u>Сбор, очистка и распределение воды</u>			2015	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>муниципальная</u>			94776563	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)			7402008355	
Местонахождение (адрес) <u>456970, г.Нязепетровск, ул.Карла Маркса, д.32</u>			41.0	
			1	52
			00	
			14	
			384 (385)	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>2015</u> г. ³	За <u>2014</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	45984	46102
	Себестоимость продаж	(45351)	(47607)
	Валовая прибыль (убыток)	- 633	- 1505
	Коммерческие расходы	(208)	(215)
	Управленческие расходы	(456)	(658)
	Прибыль (убыток) от продаж	- 1297	- 2378
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	(0)	(0)
	Прочие доходы	788	675
	Прочие расходы	(800)	(779)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	- 1309	- 2482
	Текущий налог на прибыль в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(752)	(408)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	- 557	- 2890

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	год	За	год
		20	15	20	14
			г. ³		г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		- 557		- 2890
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию				

Руководитель _____ Захаров В.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 15 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 2014 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2014
Организация _____	МУП «Водоканал» _____	94776563		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН _____	7402008355		
Вид экономической деятельности _____	Сбор, очистка и распределение воды _____	41.0		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	муниципальная _____	1 52 00	14	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)		384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год _____	За _____ год _____
		20 <u>14</u> г. ³	20 <u>13</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	46102	46695
	Себестоимость продаж	(47607)	(51418)
	Валовая прибыль (убыток)	- 1505	- 4723
	Коммерческие расходы	(215)	(238)
	Управленческие расходы	(658)	(856)
	Прибыль (убыток) от продаж	- 2378	- 5817
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	(0)	(0)
	Прочие доходы	675	560
	Прочие расходы	(779)	(850)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	- 2482	- 6107
	Текущий налог на прибыль	(408)	(672)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	- 2890	- 6779

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ год	
		20 <u>14</u> г. ³	20 <u>13</u> г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	- 2890	- 6779
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____ Захаров В.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” _____ декабря 20 14 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение В

Схемы систем водоснабжения и водоотведения МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района

Схема системы водоснабжения г. Нязепетровска

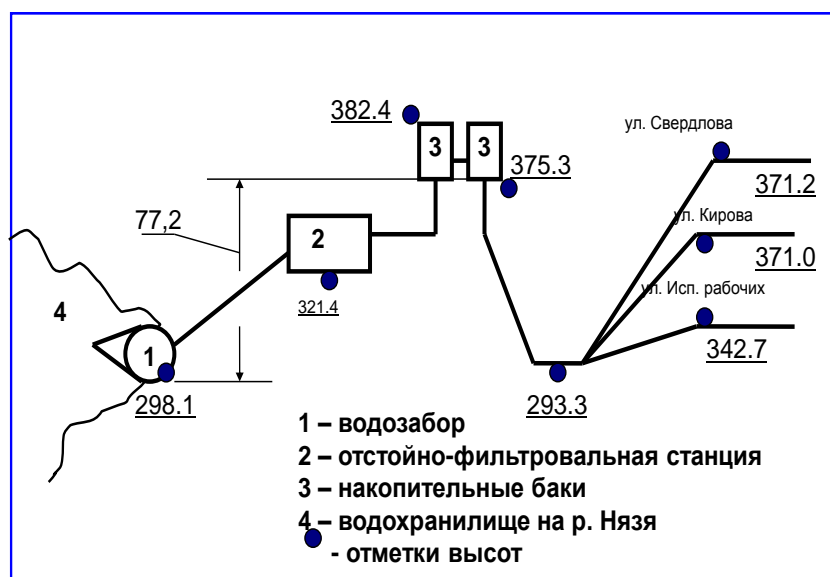
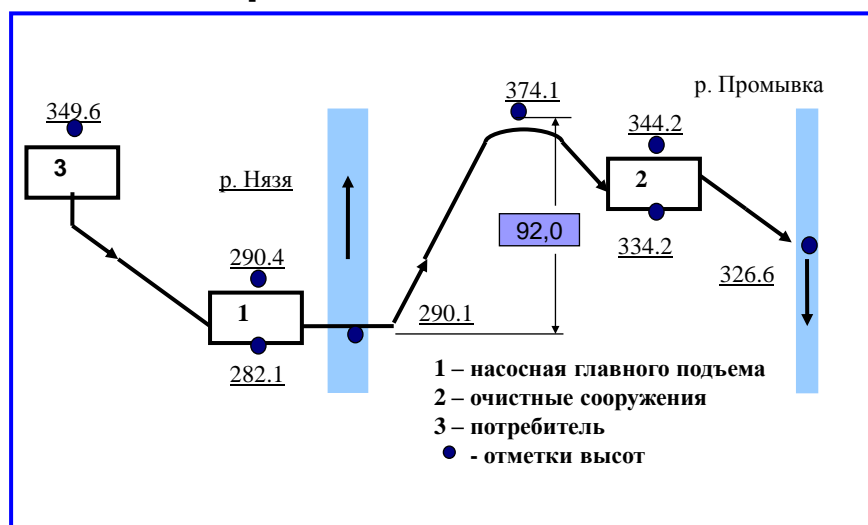


Схема системы водоотведения г. Нязепетровска



Приложение Г

Антикризисная стратегия МУП «Водоканал» Нязепетровского муниципального района

Существующие проблемы

- **Изношенность сетей, оборудования и всей системы:**
 - система водоснабжения ж/д района создана в 1914 году;
 - система водоснабжения и водоотведения города - 1972-1974 г. г.;
 - степень износа водопроводных сетей – 93%;
 - степень износа канализационных сетей – 73%.
- **Большая энергоемкость системы:**
 - система водоснабжения и водоотведения строилась для градообразующего предприятия (литейно-механический завод), с последующим развитием города;
 - проектная мощность водозабора 4,3 тыс. м³/сутки – фактически = 1,85 тыс. м³/сутки (в 2,3 раза меньше)
 - проектная мощность ОСК – 3,6 тыс. м³/сутки – фактически = 0,74 тыс. м³/сутки (в 4,9 раз меньше).
- **Большая трудоемкость системы:**
 - для бесперебойной работы системы (независимо от объемов забираемой воды и принятых стоков), на объектах водоочистных сооружений и сооружений канализации должны трудиться круглосуточно машинисты насосных установок, операторы хлораторных установок, операторы очистных сооружений, машинисты (кочегары) котельных, водораздатчики, слесаря гидротехнического сооружения.
- **Несоответствие качества воды по органолептическим показателям и по содержанию железа:**
 - происходит заиливание водохранилища, эксплуатация существующего водозабора через 5 лет будет невозможна.
- **Снижение полезного отпуска воды и объема принятых сточных вод:**
 - снижение численности населения;
 - установка приборов учета (% оснащенности ПУ – 94%);
 - переход потребителей на собственные скважины (из-за качества воды).

Пути решения проблем

Вариант	1 вариант Существующая система водоснабжения и водоотведения	2 вариант Переход на подземный источник водоснабжения	3 вариант Переход на водоснабжение из р. Уфа
Затраты на мероприятия	368922,2 тыс. руб.	55736,8 тыс. руб.	1276555,0 тыс. руб.
Эффект	13017,9 тыс. руб.	14529,2 тыс. руб.	Из-за высокой стоимости вариант не просчитывался
Снижение неучтенного расхода воды и неучтенного притока сточных вод	Вода = 74,0 тыс. м ³ (27%) Стоки = 4,1 тыс. м ³ (3%)	Вода = 74,0 тыс. м ³ (27%) Стоки = 4,1 тыс. м ³ (3%)	
Снижение затрат	3050,1 тыс. руб.	4561,4 тыс.руб.	
Снижение потребления электроэнергии	411,1 тыс. кВт	362,5 тыс.кВт	
Снижение численности	9 чел.	19 чел.	
Увеличение полезного объема	Вода = 42,59 тыс. м ³ Стоки = 39,95 тыс. м ³	Вода = 42,59 тыс. м ³ Стоки = 39,95 тыс. м ³	
Увеличение доходов	9967,8 тыс. руб.	9967,8 тыс. руб	
Прибыль (убыток)	- 1163,5 тыс. руб.	+ 347,8 тыс. руб.	

1 вариант – Существующая система водоснабжения и водоотведения

1. Мероприятия по улучшению качества и надежности оказания услуг водоснабжения и водоотведения

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект	Примечание
1.1.	Полная замена фильтрующего элемента (кварц)	425,0	Улучшение качества воды	
1.2.	Технологическое присоединение энергетических установок к электрическим сетям (резервное энергоснабжение насосной станции канализации)	9215,6	Повышение надежности оказания услуги водоотведения	
1.3.	Проведение дноуглубительных работ (очистка дна водохранилища)	341000,0	Соответствие качества питьевой воды требованиям СанПина	
	Итого:	350640,6		

1 вариант – Существующая система водоснабжения и водоотведения

2. Мероприятия по снижению неучтенного расхода воды и притока сточных вод

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект (в год)	Примечание
2.1.	Диагностика сетей	42,0		Оценка очередности и эффективности проведение капитальных ремонтов на сетях
2.2.	Реконструкция систем водоснабжения и водоотведения, всего	8233,3	- Снижение неучтенного расхода воды = 54,0 тыс. м ³ (20%);	Положительное заключение государственной экспертизы № 56-КР-263-Зл от 21.05.2015 г., Положительное заключение государственной экспертизы № 47-КР-263-Зл от 05.05.2015 г.
2.2.1.	Водопровод от трестовского тракта по ул. Паромская, ул. 30 лет ВЛКСМ до ул. Крушина	2823,477	- Снижение неучтенного притока сточных вод = 4,1 тыс. м ³ (3%);	
2.2.2.	Водопровод от ВК-1 ул. Паромская до ВК-58 по ул. Ленина	372,295	- Снижение затрат = 1065,6 тыс. руб.;	
2.2.3.	Водопровод по ул. 8 Марта (от ул. Вокзальная до ул. Тельмана)	187,247	- Снижение электроэнергии = 66,6 тыс. кВт;	
2.2.4.	Водопровод по ул. Патриса Лумумбы (от ул. Дзержинского до ул. Кутузова)	281,726	- Снижение численности = 4 человека (машинисты насосных установок ж/д района)	
2.2.5.	Водопровод по ул. Карла Либкнехта от ВК-52 по ул. Свердлова ВК-56 до ул. Ленина ВК-58	2495,14		
2.2.6.	Коллектор канализации на участке ул. Максима Горького	2073,435		
	Итого:	8275,3		



1 вариант – Существующая система водоснабжения и водоотведения

3. Мероприятия по увеличению полезного объема питьевой воды и сточных вод

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект (в год)	Примечание
3.1.	Строительство жилых многоквартирных домов (4 пятиэтажных дома)		- Увеличение полезного объема питьевой воды = 17,28 тыс. м ³ ; - Увеличение полезного объема сточных вод = 17,28 тыс. м ³ ; - Увеличение доходов 1235,8 тыс. руб.	Увеличение возможно при выполнении программы капитального строительства Нязепетровского муниципального района
3.2.	Прокладка водопроводных и канализационных сетей частному сектору	3738,0	- Увеличение полезного объема питьевой воды = 5,25 тыс. м ³ ; - Увеличение полезного объема сточных вод = 2,63 тыс. м ³ ; - Увеличение доходов 276,4 тыс. руб.	Увеличение возможно при улучшении качества воды
3.3.	Прокладка канализационных сетей частному сектору	3465,0	- Увеличение полезного объема сточных вод = 4,0 тыс. м ³ ; - Увеличение доходов 151,4 тыс. руб.	
3.4.	Контроль за водоразбором из колонок	36,4	- Увеличение полезного объема питьевой воды = 5,04 тыс. м ³ ; - Снижение неучтенного расхода воды = 5,04 тыс. м ³ ; - Увеличение доходов 169,7 тыс. руб.	На сегодняшний день на водоразборные колонки закрываются на ключ. На замки закрыты 61 колонка из 86. Вновь заключено 107 договоров.
3.5.	Опломбировка приборов учета антимагнитными пломбами	24,0	- Увеличение полезного объема питьевой воды = 15,02 тыс. м ³ ; - Снижение неучтенного расхода воды = 15,0 тыс. м ³ ; - Увеличение доходов 508,1 тыс. руб.	По сравнению с прошлыми месяцами происходит увеличение объема воды, отпускаемой по ПУ. % оснащенности ПУ МКД (при технической возможности) составляет – 100%, частный сектор – 80%.
	Итого:	7263,4		

1 вариант – Существующая система водоснабжения и водоотведения

4. Мероприятия по снижению затрат на производство питьевой воды и прием сточных вод

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект (в год)	Примечание
4.1.	Установка преобразователей частоты на насосных станциях 1 и 2 подъема участка водоснабжения	1060,4	-Снижение затрат = 648,7 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 153,7 тыс. кВт	
4.2.	Замена насосного агрегата на станции 2 подъема	260,0	-Снижение затрат = 554,5 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 131,4 тыс. кВт	
4.3.	Установка регуляторов давления в Ленинском районе в многоквартирных домах	540,0	-Снижение затрат = 189,1 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 44,8 тыс. кВт	
4.4.	Замена запорной арматуры	400,0	-Снижение затрат = 37,0 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 8,8 тыс. кВт	
4.5.	Замена дымососа с 3 кВт на 2 кВт	35,0	-Снижение затрат = 24,5 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 5,8 тыс. кВт	
4.6.	Монтаж системы охранно-пожарной сигнализации и системы видеонаблюдения баков	447,5	-Снижение затрат = 530,7 тыс. руб.; -Снижение численности = 5 чел. (водораздатчики)	
	Итого:	2742,9		

1 вариант – Существующая система водоснабжения и водоотведения

5. Увеличение доходов

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект (в год)	Примечание
5.1.	Установление экономически обоснованных тарифов на регулируемые виды деятельности		- Увеличение доходов = 6942,8 тыс. руб.	В действующих тарифах на услуги водоснабжения и водоотведения утверждена средняя заработная плата основного персонала в размере 8300 руб., фактическая = 10160 руб., средняя по области в сфере водоснабжения = 19468 руб.
5.2.	Повышение % собираемости за оказанные услуги		- Увеличение доходов = 683,6 тыс. руб.	% собираемости за 2014 год составляет 90%.
	Итого:			

2 вариант – Переход на подземный источник водоснабжения

1. Мероприятия по переходу на подземный источник водоснабжения

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект (в год)	Примечание
1.1.	Предпроектные изыскания подземных источников водоснабжения	100,0		Предварительная оценка наличия, количества, качества подземных вод
1.2.	Проектирование и строительство системы водоснабжения из подземного источника	30000,0	- Снижение затрат = 2903,6 тыс. руб.; - Снижение электроэнергии = 281,3 тыс. кВт; - Снижение численности = 10 чел. (операторы хлораторных установок – 4 чел., лаборант хба – 1 чел., машинист (кочегар) котельной – 4 чел., слесарь-ремонтник – 1 чел.)	Соответствие качества питьевой воды требованиям СанПина
	Итого:	30100,0		



2 вариант – Переход на подземный источник водоснабжения

2. Мероприятия по улучшению качества и надежности оказания услуг водоснабжения и водоотведения

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект	Примечание
2.2.	Технологическое присоединение энергетических установок к электрическим сетям (резервное энергоснабжение насосной станции канализации)	9215,6	Повышение надежности оказания услуги водоотведения	
	Итого:	9215,6		

2 вариант – Переход на подземный источник водоснабжения

3. Мероприятия по снижению неучтенного расхода воды и притока СТОЧНЫХ ВОД

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект	Примечание
3.1.	Диагностика сетей	42,0		Оценка очередности и эффективности проведение капитальных ремонтов на сетях
3.2.	Реконструкция систем водоснабжения и водоотведения, всего	8233,3	- Снижение неучтенного расхода воды = 54,0 тыс. м ³ (20%);	Положительное заключение государственной экспертизы № 56-КР-263-Зл от 21.05.2015 г., Положительное заключение государственной экспертизы № 47-КР-263-Зл от 05.05.2015 г.
3.2.1.	Водопровод от трестовского тракта по ул. Паромская, ул. 30 лет ВЛКСМ до ул. Крушина	2823,477	- Снижение неучтенного притока сточных вод = 4,1 тыс. м ³ (3%); - Снижение затрат = 1065,6 тыс. руб.;	
3.2.2.	Водопровод от ВК-1 ул. Паромская до ВК-58 по ул. Ленина	372,295	- Снижение электроэнергии = 66,6 тыс. кВт;	
3.2.3.	Водопровод по ул. 8 Марта (от ул. Вокзальная до ул. Тельмана)	187,247	-Снижение численности = 4 человека (машинисты насосных установок ж/д района)	
3.2.4.	Водопровод по ул. Патриса Лумумбы (от ул. Дзержинского до ул. Кутузова)	281,726		
3.2.5.	Водопровод по ул. Карла Либкнехта от ВК-52 по ул. Свердлова ВК-56 до ул. Ленина ВК-58	2495,14		
3.2.6.	Коллектор канализации на участке ул. Максима Горького	2073,435		
	Итого:	8275,3		

2 вариант – Переход на подземный источник водоснабжения

5. Мероприятия по снижению затрат на производство питьевой воды и прием сточных вод

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект	Примечание
5.1.	Замена запорной арматуры	400,0	-Снижение затрат = 37,0 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 8,8 тыс. кВт	
5.2.	Замена дымососа с 3 кВт на 2 кВт	35,0	-Снижение затрат = 24,5 тыс. руб.; -Снижение электроэнергии = 5,8 тыс. кВт	
5.3.	Монтаж системы охранно-пожарной сигнализации и системы видеонаблюдения баков	447,5	-Снижение затрат = 530,7 тыс. руб.; -Снижение численности = 5 чел. (водораздатчики)	
	Итого:	882,5		

2 вариант – Переход на подземный источник водоснабжения

6. Увеличение доходов

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект	Примечание
6.1.	Установление экономически обоснованных тарифов на регулируемые виды деятельности		- Увеличение доходов = 6942,8 тыс. руб.	В действующих тарифах на услуги водоснабжения и водоотведения утверждена средняя заработная плата основного персонала в размере 8300 руб., фактическая = 10160 руб., средняя по области в сфере водоснабжения = 19468 руб.
6.2.	Повышение % собираемости за оказанные услуги		- Увеличение доходов = 683,6 тыс. руб.	% собираемости за 2014 год составляет 90%.
	Итого:			

3 вариант – переход на водоснабжение из реки Уфа не просчитывался из-за высокой стоимости.