

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка программы развития муниципальных предприятий (на примере муниципального унитарного предприятия «Волжское жилищно-коммунальное хозяйство»)»

Студент

А.А. Жаринова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.А. Мусаткина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

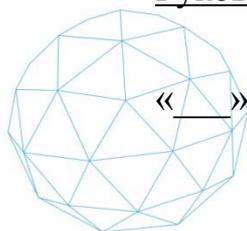
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Жаринова А.А.

Тема работы: «Разработка программы развития муниципальных предприятий (на примере муниципального унитарного предприятия «Волжское жилищно-коммунальное хозяйство»)»

Научный руководитель: к.ю.н., доцент Мусаткина А.А.

Цель исследования – разработка программы развития муниципального предприятия.

Объект исследования – МУП «Волжское ЖКХ», основным видом деятельности которого является оказание услуг по обеспечению населения коммунальными услугами.

Предмет исследования – особенности построения программы развития муниципальных предприятий.

Методы исследования – монографический метод, экономико-математический, расчетно-конструктивный, статистический, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы функционирования муниципальных предприятий в РФ. Во второй главе данной работы был проведен анализ эффективности деятельности муниципального предприятия МУП «Волжское ЖКХ». В третьей главе была разработана программа развития муниципального предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников. Общий объем работы – 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 2.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы функционирования муниципальных предприятий в РФ.....	6
1.1. Понятие муниципального предприятия, его функции и цели.....	6
1.2. Основные нормативные документы, регулирующие деятельность муниципальных предприятий в сфере ЖКХ.....	8
1.3. Сущность и необходимость социально-экономического развития муниципальных предприятий.....	14
2. Анализ деятельности МУП «Волжское ЖКХ».....	20
2.1. Краткая характеристика организации.....	20
2.2. Анализ эффективности деятельности муниципального предприятия.....	26
3. Разработка программы развития муниципального предприятия.....	32
3.1. Основные пути повышения уровня развития муниципального предприятия.....	32
3.2. Применение конкретных инструментов развития муниципального предприятия и оценка их результативности.....	34
Заключение.....	55
Список используемых источников.....	58

## Введение

На сегодняшний день данная тема является одной из актуальных в сфере развития инфраструктуры городов. Муниципальные унитарные предприятия обеспечивают функционирование инфраструктуры города, и, следовательно, развитие данных предприятий носит глобальный характер. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.

В данном случае имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности муниципальному образованию. От имени муниципального образования права собственника на имущество данного предприятия осуществляют органы местного самоуправления в рамках их компетенции и полномочий, наделенными законами, муниципальными правовыми актами, которые определяют их статус.

В настоящее время основная проблема развития муниципальных предприятий видится нам в противоречии между достижением главной цели предприятия – получения прибыли и задачей собственника – принесение максимальной пользы жителям данного муниципального образования. При акционировании муниципальное предприятие не всегда приобретает добросовестного собственника. Частный предприниматель может быть не заинтересован в выполнении той или иной муниципальной услуги из-за ряда проблем, среди которых основная – низкая доходность. Возможна иная ситуация, когда собственник будет предоставлять данные виды услуг по более выгодной для него цене, однако многие потребители не смогут ее получить.

Целью данного исследования является разработка программы развития муниципального предприятия.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

– изучить теоретические основы оценки развития муниципальных предприятий;

– проанализировать итоги развития муниципального предприятия;

– разработать программу развития муниципального предприятия.

Объект исследования: МУП «Волжское ЖКХ».

Предмет исследования: особенности построения программы развития муниципальных предприятий.

Новизна работы состоит в исследовании развития муниципального предприятия в сфере ЖКХ. Теоретическую основу исследования составили работы, посвящённые особенностям предпринимательства в сфере ЖКХ: А.И. Безлюдова, А.Н. Чашина, Л.В. Азаровой, В.А. Ачкасовой, Л.В. Володина, А.Д. Кривоносова.

Объект, предмет, цель и задачи работы определили структуру ВКР, которая состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 Теоретические основы функционирования муниципальных предприятий в РФ

## 1.1 Понятие муниципального предприятия, его функции и цели

Муниципальные унитарные предприятия (МУП) являются муниципальными хозяйствующими субъектами. Унитарные предприятия являются коммерческими.

Цель их деятельности – получение прибыли, поэтому работа должны быть экономически эффективной. МУП не наделены правом собственности на имущество, закрепленное за ними собственником [10].

Унитарные предприятия могут быть только государственными и муниципальными. Их имущество принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

Казенные предприятия являются разновидностью унитарного предприятия. Они создается органами местного самоуправления. Большая часть производимой им продукции, работ и услуг потребляется муниципальным образованием или дотируемыми предприятиями для ведения убыточных производств [27].

Муниципальное унитарное предприятие как имущественный комплекс или муниципальное учреждение принимаются в государственную собственность региона в соответствии с законодательством Российской Федерации [4].

К глобальным причинам создания муниципальных унитарных предприятий относятся:

- 1) необходимость использования имущества, приватизация которого запрещена;
- 2) решение важных социальных задач и потребностей населения муниципального образования в товарах, работах и услугах;

3) ведение отдельных видов деятельности и производств, не являющихся прибыльными;

4) обеспечение функционирования особо важных социальных отраслей.

Правовое положение муниципальных унитарных предприятий регулирует Гражданский Кодекс РФ, а права, обязанности и основные положения деятельности регламентирует Федеральный закон от 14.11.2002 №161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [4].

От имени муниципального образования права собственника имущества унитарного предприятия осуществляют органы местного самоуправления в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

Особенность управления МУП состоит в том, что имущество, находится у руководства унитарного предприятия на праве хозяйственного ведения. Оно выделено из состава муниципальной казны и является неделимым.

Руководство обладает определенной степенью самостоятельностью в принятии управленческих решений. Собственник имущества может его изъять, если оно не используется, используется не по назначению или является лишним. Собственник имущества предприятия, находящегося в праве хозяйственного ведения, определяет общие условия хозяйствования и не вмешивается в текущую его деятельность.

Менеджмент самостоятельно принимает управленческие решения в рамках компетенций, установленных соответствующими законодательными актами. МУП автономно владеет, пользуется и распоряжается принадлежащим ему имуществом [10].

Особенностью МУП являются специфические источники формирования финансовых ресурсов: формирование уставного капитала, образование и потребление прибыли и привлечение бюджетных источников финансирования.

Уставный капитал МУП формируется за счет закрепленных за ним основных и оборотных активов, размер которых отображен в балансе предприятия на дату утверждения устава.

Прибыль так же является важным источником формирования ресурсов МУП. Она образуется за счет его коммерческой деятельности и является неналоговым источником дохода бюджета.

МУП может использовать целевые бюджетные источники финансирования. Средства из бюджетов всех уровней направляются на реализацию программ и социальных мероприятий. Средства предоставляются в форме дотаций, субвенций и субсидий [18].

Унитарные предприятия создаются тогда, когда необходимо пользоваться имуществом, приватизировать которое запрещено; когда следует решать социальные задачи (реализация товаров и услуг по низким ценам, проведение товарных и закупочных интервенций по товарам первой необходимости), при ведении дотируемых и убыточных производств.

В функционировании МУП прослеживаются противоречия: между собственниками и управленцами, между социальной направленностью деятельности и низкими ценами социально-значимых, дотируемых и убыточных товаров и услуг. Задача государственного управления заключается в том, что найти оптимальное решение всех выше заявленных противоречий.

Таким образом, подводя итог можно сделать вывод, что муниципальные унитарные предприятия являются муниципальным хозяйствующим субъектом, а унитарные предприятия являются коммерческими. Цель их деятельности – получение прибыли, поэтому работа должна быть экономически эффективной.

## 1.2 Основные нормативные документы, регулирующие деятельность муниципальных предприятий в сфере ЖКХ

На сегодняшний день деятельность зарегистрированных муниципальных предприятий, работающих в сфере ЖКХ закреплена в соответствующих законодательных документах:

1. Гражданский кодекс [2].
2. Жилищный кодекс РФ [1].

3. Федеральный закон № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию ЖКХ» от 21.06.2007;

4. Федеральный закон № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23.11.2009;

5. Федеральный закон № 458-ФЗ «О регулировании деятельности в области обращения с твёрдыми коммунальными отходами» от 24.06.1998 (01.01.2016 настоящий ФЗ был дополнен главой V.1, разъясняющей основы регулирования тарифов организаций коммунального комплекса);

6. Федеральный закон № 255-ФЗ «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 21.07.2014, ужесточивший требования к лицензированию УК.

Помимо данных документов деятельность УК регулируется Постановлениями Правительства РФ и администрацией регионов. В пределах спектра предоставляемых услуг УК подчиняется жилищной инспекции, которая контролирует деятельность компании, осуществляет лицензирование, выдаёт иные документы, разрешающие деятельность организации [4].

Основная функция УК заключается в посредничестве между множеством жильцов многоквартирных домов и организациями, предоставляющими ЖКУ. Кроме того, УК:

- обеспечивает контроль над качеством ЖКУ;
- ведёт техническую документацию, вносит необходимые изменения;
- определяет порядок платежей и осуществляет работы с должниками.

Следует отметить, что при работе с должниками УК не имеют права распространять персональную информацию о факте отсутствия платы за ЖКУ без письменного согласия гражданина, в соответствии со ст. 137 Уголовного кодекса РФ.

Данный запрет не действует исключительно в отношении обезличенных и общедоступных персональных данных;

- предоставляет отчётность о выполненных работах в соответствии с договором об управлении.

Подробный перечень прав и обязанностей УК прописывается в договоре об управлении, который заключается с собственниками многоквартирных домов в соответствии со ст. 162 Жилищного кодекса РФ.

Для наглядности базовые права и обязанности УК в ЖКХ представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Базовые права и обязанности УК в ЖКХ

Права	Обязанности
1. Право на вознаграждение за оказание посреднических услуг	1. Осуществлять надлежащее управление многоквартирными домами
2. Право на распоряжение средствами, накопленными на счетах компании – строго согласно смете проделанных работ	2. Своевременно обеспечивать жильцов качественными жилищно-коммунальными услугами
3. Право на заключение договоров	3. Представлять жильцам отчёт о предлагаемых мероприятиях и проведённых работах

Информационная деятельность организации начинается уже в момент оформления первого договора об управлении. Постановлением Правительства РФ № 731 от 23.09.2010 были установлены требования к составу информации, способам и срокам её раскрытия для УК.

Основной перечень данных, которые должны быть размещены УК в открытом доступе:

1. Общая информация об УК;
2. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности управляющей организации (в части положений, представленных к исполнению УК в договоре управления);
3. Сведения о выполняемых работах и оказываемых услугах по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах;
4. Порядок и условия оказания услуг по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах;

5. Сведения о стоимости услуг по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах;

6. Сведения о ценах и тарифах на ЖКУ. Далее в данном Постановлении предложены следующие средства распространения информации:

- публикации в официальных печатных СМИ;
- размещение информации на информационных стендах УК;
- предоставление информации на основании запросов, поданных в письменном или электронном виде по адресу электронной почты клиента;
- публикации на официальном сайте УК, на официальном сайте органа исполнительной власти субъекта РФ, органа местного самоуправления.

Управляющая компания обязана представить указанную в данном Положении информацию не позднее 30 дней со дня заключения договора об управлении, предоставление информации по запросу потребителя в течение 10 рабочих дней со дня поступления запроса. В случае невыполнения данной обязанности УК привлекается к административной ответственности.

Основные принципы и методы правового регулирования рекламной деятельности не зависят от отраслевой принадлежности компании, но правовые отношения рекламной деятельности должны учитываться при разработке и распространении рекламной продукции.

Прежде чем перейти к особенностям законодательного регламентирования рекламной деятельности УК в ЖКХ, остановимся более подробно на общих основах нормативно-правового регулирования информационной деятельности, осуществляемой посредством рекламных сообщений.

На сегодняшний день реклама как сфера общественной деятельности регулируется государством. Условно законодательные запреты рекламной деятельности коммерческих предприятий, предпринимаемые в РФ, можно разделить на две группы, в зависимости от поставленных целей:

- 1) защита потребителей от недобросовестной рекламы;
- 2) сохранение рыночных правил конкуренции и наказание нарушителей.

Для достижения данных целей в РФ были приняты следующие законы:

1. Федеральный закон № 38-ФЗ «О рекламе» от 13.03.2006;
2. Закон № 2124-1 «О средствах массовой информации» от 27.12.1991;
3. Федеральный закон № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» от 27.07.2006.

К особенностям правового регулирования рекламной деятельности в сфере ЖКХ в первую очередь относится практика использования управляющей компанией конструктивных элементов здания для размещения рекламной информации.

«На сегодняшний день многие УК размещают рекламную информацию на стенах, крышах, арках здания, дверных проёмах, лифтах и других частях управляемого объекта собственности. Действующим законодательством не запрещено размещение такой рекламы, однако при использовании элементов многоквартирных домов в данных целях необходимо учитывать п. 1 ст. 246 Гражданского кодекса РФ, а именно положение о распоряжении имуществом, находящемся в долевой собственности» [2].

«В соответствии с данным положением, размещение информации на многоквартирных домах должно осуществляться исключительно по соглашению всех собственников, в том числе с разрешения органов муниципальной власти» [2].

«Право УК по размещению рекламной информации на общем имуществе собственников многоквартирных домов возникает в двух случаях: если данное право предусмотрено договором об управлении многоквартирным домом, а также, в случае если объекты общего имущества были переданы в пользование УК по решению собственников, принятому на общем собрании – при условии обязательного оформления протокола (ст. 36 Жилищного кодекса РФ)» [1].

«Порядок распределения полученных средств от размещения рекламы также определяется собственниками многоквартирного дома или договором об управлении. Вместе с тем, при использовании данного специфического набора носителей информации необходимо учитывать запреты и ограничения,

относительно содержания и формы рекламы, установленные упомянутыми ранее законами РФ. Кроме того, следует помнить, что размещение рекламы на многоквартирных домах, отнесённых к категории объектов культурного наследия, рассматривается как административное правонарушение по ст. 7.14.1 Кодекса РФ об административных правонарушениях, которая предусматривает штраф от 200 тыс. рублей» [7].

Ещё одним оригинальным носителем рекламной информации в сфере ЖКХ является квитанция, предоставляемая управляющей компанией к оплате собственникам многоквартирных домов.

На сегодняшний день примерная форма и содержание платёжного документа для внесения платы за коммунальные услуги и методические рекомендации по его заполнению представлены в Постановлении Правительства РФ № 354 от 06.05.2017. Данное Постановление не учитывает рекламу, но при этом делает оговорку, о том, что предложенная форма является лишь рекомендацией, что по существу позволяет УК на основании договора об управлении многоквартирным домом дополнить квитанцию рекламной информацией.

Вместе с тем, следует отметить, что зачастую на практике реклама в содержании квитанции служит причиной многочисленных судебных исков и жалоб со стороны жильцов, что, прежде всего, обеспечивает возможность получения УК административного штрафа, в случае если установленный договор об управлении не предусматривает размещение рекламы данным способом.

На сегодняшний день отсутствует единая нормативно-правовая основа деятельности в области связей с общественностью. Ключевые положения, которые необходимо учитывать содержатся в законодательных актах, которые регулируют области применения данных технологий. Правовое регулирование PR-деятельности основывается, прежде всего, на положениях, зафиксированных в конституционном, гражданском, административном, корпоративном и информационном праве. Наиболее значимые тезисы

размещены в Конституции РФ, речь идёт о свободе слова, идеологическом разнообразии, чести, достоинстве личности, праве физических и юридических лиц «свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом» (ст. 29).

В свою очередь Федеральный закон № 149-ФЗ от 27.09.2006 фиксирует право на доступ к информации, регулирует отношения, возникающие при осуществлении данного права, отношения, возникающие при применении информационных технологий, а также обеспечивает защиту информации. Наиболее значимым нормативно-правовым документом, регламентирующим деятельность ЖКХ в области связей с общественностью, является уже упомянутый ранее Закон № 2124-1 «О средствах массовой информации» от 27.12.1991. В нем содержатся базовые принципы свободы СМИ, нормативно закреплены механизмы организации и деятельности СМИ, принципы взаимодействия физических и юридических лиц со СМИ. Кроме того, гл. 4 данного закона содержит перечень запретов, которые, по мнению авторов, лишают возможности злоупотребления СМИ на территории РФ.

Таким образом, специфика функционирования связей с общественностью в сфере ЖКХ, определяется заведомо негативным настроением населения относительно коммунальной сферы в целом. Для ведения правомерной деятельности в данной области, решения конфликтных ситуаций, а также предупреждения жалоб и судебных исков каждый специалист должен разбираться в базовых нормативно-правовых документах, регулирующих коммерческую деятельность в сфере ЖКХ.

### 1.3 Сущность и необходимость социально-экономического развития муниципальных предприятий

В общем контексте можно говорить о том, что муниципальные предприятия являются значимой частью той институциональной среды, которая обеспечивает социо-эколого-экономическое устойчивое развитие территории.

При этом, такие предприятия выступают как механизм, обеспечивающий воспроизводство устойчивого развития территории на долгосрочную перспективу за счет социальной адаптации ее жителей, поскольку они оказывают им первоочередные муниципальные услуги, создавая комфортную среду проживания, предоставляют рабочие места, платят налоги в бюджеты всех уровней в соответствии с действующим законодательством, предъявляют платежеспособный спрос на различных рынках территории, образовательные услуги, соучаствуют в создании неповторимого социально-культурного рисунка, характеризующего специфику конкретного муниципального образования [35].

Муниципальные предприятия действуют на территории муниципальных образований. На начало 21 века в России по данным российской статистики насчитывалось 32260 муниципальных образований, из них городского типа – 1032. Города концентрируют огромный производственный и социальный потенциал страны, численность городского населения достигает 107794 тыс. человек 74% от общей численности [34].

Несмотря на значимость услуг и продукции муниципальных предприятий для местного общества, до сих пор еще не определены границы рынка услуг и товаров муниципальных предприятий.

Развитие муниципального сектора в целом зависит от характеристики муниципального образования и особенностей экономики. В целом удельный вес муниципальных предприятий в общем числе предприятий различается в зависимости от муниципального образования: чем оно больше, тем доля муниципальных предприятий меньше. В настоящее время идет активный процесс реорганизация муниципальной собственности.

Коснулась реорганизация и муниципальных предприятий, количество которых с каждым годом уменьшается (2015-24, 2014 -25, 2013 -29), некоторые находятся в стадии банкротства или ликвидации. В этих условиях важно как минимум обеспечить безубыточное их функционирование. Вместе с тем, совершенно оправданно муниципалитетом должна ставиться задача повышения

финансовой устойчивости предприятий, их перспективного развития, а также роста бюджетных поступлений.

Экономическая эффективность функционирующих на территории страны муниципальных предприятий значительно различается. Стабильно работающими предприятиями являются представители фармацевтической отрасли. Также стабильно работающими являются муниципальные унитарные предприятия «Архитектура», «Специализированная похоронная служба», «Горзеленхоз». Наиболее убыточными являются предприятия жилищной сферы (ЖЭУ).

Есть некоторая зависимость эффективности работы муниципальных предприятий от следующих факторов: характера предоставляемых услуг; отраслевой принадлежности предприятия.

«Обозначив направления реформирования жилищно-коммунального хозяйства, правительство выработало следующие способы достижения поставленных целей:

- совершенствование структур управления, контроля и эксплуатации,
- переход к договорным отношениям,
- развитие конкуренции,
- предоставление конечному потребителю возможности оказывать влияние на качество и объем услуг,
- внедрение системы конкурсного отбора обслуживающих организаций» [11].

Для достижения данных целей была разработана программа «Реформирования и модернизации ЖКХ РФ» (2010 – 2020 гг.). В словаре-справочнике терминов нормативно-технической документации понятие муниципальной управляющей организации трактуется как «государственное предприятие, выполняющее функции управления жилищно-коммунальным хозяйством» [12].

Из данного определения следует, что муниципальная управляющая компания представляет собой государственное предприятия, осуществляющее

профессиональное управление ЖКХ и при этом имеющие целью получение прибыли.

Такие компании чаще всего имеют более квалифицированный штат специалистов, собственную производственно-ремонтную базу, что позволяет заметно ускорить процесс оказания услуг ЖКХ. Вследствие введённых изменений на рынке ЖКХ наряду с муниципальными компаниями стали возникать управляющие организации.

Реформирование ЖКХ и приватизация жилья послужили причиной возникновения многочисленных собственников жилья. Так, к примеру, в многоквартирном доме собственниками жилых и нежилых площадей являются муниципалитет, различные организации, которым принадлежит часть квартир и граждане, которые приобрели жилье. В связи с этим возникает необходимость в выборе организационной формы объединения всех домовладельцев. Чаще всего в таком случае, используют структуру кондоминиума. В соответствии с Федеральным законом №72-ФЗ «О товариществах собственников жилья» от 15.06.1996 кондоминиум представляет собой «особую форму собственности на недвижимость, при которой квартиры находятся в индивидуальной собственности граждан, юридических лиц или государства, а подъезды, лестницы, лифты, крыши, чердаки и подвалы, общедомовые инженерные системы и т.п. принадлежат им на праве общей долевой собственности» [18].

Отметим, что на сегодняшний день на рынке ЖКХ все компании представлены в нескольких типах: ООО (Общество с ограниченной ответственностью), АО (Акционерное общество), которое в свою очередь делится на публичные и непубличные общества и МУП (муниципальные унитарные предприятия). При этом большинство государственных предприятий, обеспечивающих управление многоквартирными домами, предпочитают форму Муниципального унитарного предприятия (МУП). «Унитарное предприятие является особым видом юридических лиц. Оно не относится к хозяйственным обществам и товариществам, хотя и представляет собой коммерческую организацию» [5].

В целом можно сделать вывод, что существующая организация муниципального обслуживания населения не приводит к нормальному функционированию рынка услуг муниципальных предприятий. Во многих случаях у органов местного самоуправления нет конкретного видения стратегии его развития. Ориентирование на устойчивое развитие территории часто носит формальный декларативный характер.

Дополнительную негативную окраску в текущую ситуацию добавляет сложная макроэкономическая ситуация в стране, вызванная введением в отношении субъектов предпринимательской деятельности и государственных чиновников России экономических санкций со стороны правительств промышленно развитых стран.

Понятно, что организационную роль в этом вопросе должен сыграть институт частно-государственного-муниципального партнерства, который сам в настоящее время находится в нашей стране в зачаточном состоянии [9]. Предпринимая попытку дать некоторые методические рекомендации по формированию такого института, предлагаем классифицировать товары и услуги муниципальных предприятий по нескольким критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация услуг муниципальных предприятий

В соответствии с федеральным законодательством	По видам потребности местного самоуправления	По степени развития конкуренции на муниципальном рынке	По значимости услуг для муниципального образования	По соответствию уставной деятельности	По регулированию на услуги	Но припишем определения пен на услуги
Обязательные	Услуги жизнеобеспечения	Естественная монополия	Низкая значимость	Основные работы и услуги	Работы и услуги подлежат госрегулированию	Налоговый принцип
Добровольные	Транспортные услуги	Монополия	Средняя значимость	Дополнительные работы и услуги	Работы и услуги не подлежат урегулированию	Частнохозяйственный принцип
Прочие	Услуги материального и бытового характера	Олигополия	Высокая значимость			Пошлинный принцип
		Высокий уровень конкуренции				Принцип чистого расхода

Приведенная выше классификация позволяет предложить метод решения отмеченной выше проблемы – декларативного характера мероприятий устойчивого развития многих муниципальных предприятий. Таким методом может выступить стратегическое управление муниципальным предприятием.

## 2. Анализ деятельности МУП «Волжское ЖКХ»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Датой создания Муниципального Унитарного Предприятия «Волжское Жилищно – Коммунальное Хозяйство» является 1 июня 1994 г. До этого Волжский участок принадлежал Красноярскому муниципальному предприятию ЖКХ.

В обязанности молодого предприятия с коллективом всего в 8 человек входило оказание жилищно-коммунальных услуг частному сектору поселка Волжский. Оно обеспечивало население холодным и горячим водоснабжением, электроэнергией, водоотведением, сбором и вывозом ТБО.

Предприятию пришлось в ходе своей работы решать массу проблем: отсутствовала уборочная техника, больше половины улиц поселка не были обеспечены водоснабжением, в летние месяцы в большинстве домов поселка отсутствовала питьевая вода. При аварии на линиях электропередач жители поселка Волжский оказывались без электроэнергии, так как все передающие линии (фидеры) находились у предприятий.

Не легче было и зимой, когда во время сильных метелей и снегопада поселковые улицы превращались в непроходимые сугробы. Серьезной проблемой стал и вывоз бытовых отходов. Мусор годами не вывозился, а просто складировался на улицах поселка и приусадебных участках жителей поселка Волжского.

Постановлением Администрации Красноярского района № 346 от 12 апреля 1994 г. Волжское Жилищно-Коммунальное Хозяйство приняло статус самостоятельного юридического лица.

Спустя два месяца на 1 июня 1994 г. в штате Волжского МУП ЖКХ работало 11 человек во главе с директором Маратом Махкамовичем Гумаровым. В настоящее время на предприятии трудится более 90 человек.

В период с 2002 и по 2014 год коллективом руководил Виктор Геннадьевич Червов. За это время он зарекомендовал себя как грамотный, ответственный и инициативный руководитель, требовательный к подчиненным и, в первую очередь, к самому себе.

С 2014 по 2017 год предприятие возглавлял Александр Евгеньевич Кирица. В апреле 2017 года директором назначен Петр Львович Токмак.

Основными направлениями деятельности МУП «Волжское ЖКХ» являются:

- оказание услуг по обеспечению населения коммунальными услугами (более 5 тысяч абонентов)

- холодным и горячим водоснабжением, водоотведением, теплоснабжением,

- оказание коммунальных услуг предприятиям поселка Волжский (около 100 предприятий),

- вывоз бытовых и крупногабаритных отходов,

- производство строительно-монтажных и ремонтных работ,

- содержание и текущий ремонт многоквартирных домов,

- содержание и ремонт проезжих и пешеходных дорог в поселке,

- обеспечение необходимых мер при ликвидации стихийных бедствий и аварий,

- благоустройство поселка.

МУП «Волжское ЖКХ» является коммерческой организацией, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный счет в учреждении банка, печать со своим наименованием,

Уставной фонд МУП «Волжское ЖКХ» полностью сформирован Учредителем и составляет 84 000 рублей.

МУП «Волжское ЖКХ» строит свои отношения с государственными органами, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности исключительно на основе договоров, соглашений, контрактов.

Отношения между МУП «Волжское ЖКХ» и финансовой системой государства при уплате налогов и других обязательных платежей в бюджеты разных уровней, формировании внебюджетных фондов, предоставлении налоговых льгот, применении штрафных санкций зависит финансовое состояние Предприятия и формирование доходной базы бюджетов разных уровней.

МУП «Волжское ЖКХ» определяет и утверждает структуру Предприятия, его штатный и квалификационный состав, назначает на должность и освобождает от должности работников Предприятия согласно трудовому договору.

Организационную структуру управления МУП «Волжское ЖКХ» можно представить в рисунке 1.

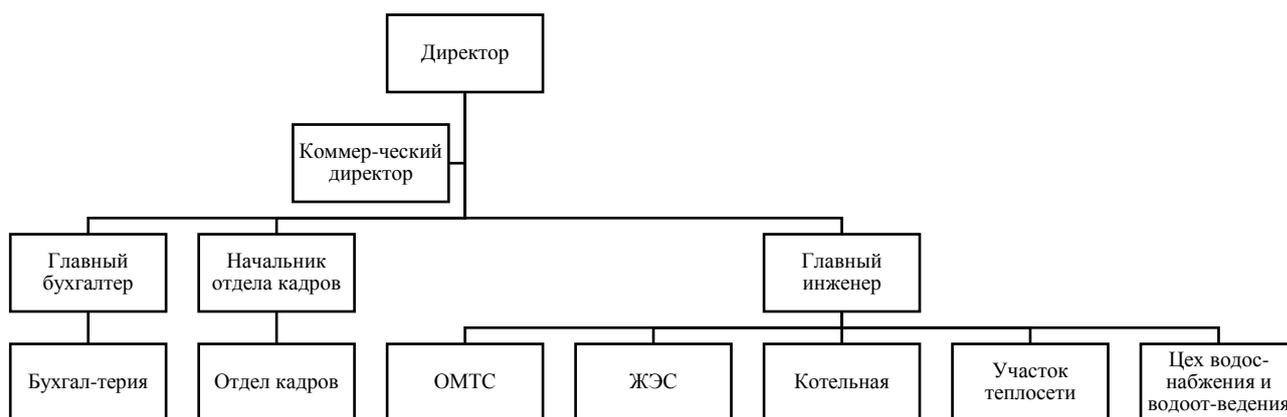


Рисунок 1 – Организационная структура МУП «Волжское ЖКХ»

Организационная структура МУП «Волжское ЖКХ» построена с учетом рационального распределения обязанностей между подразделениями и максимизации эффективности управления. В 2018 году не было внесено существенных изменений в организационную структуру, которая могла бы кардинальным образом повлиять на финансово-хозяйственную деятельность МУП «Волжское ЖКХ».

В управлении предприятия главное действующее лицо – директор ООО «Водоканал Михайловский».

Главный бухгалтер – непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы предприятия. Главный бухгалтер руководит бухгалтерией, осуществляет контроль за ведением учета в организации.

Экономист руководит сотрудниками своего отдела. Выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства.

Главный инженер осуществляет и контролирует производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Коммуникационная стратегия, реализуемая в рамках деятельности организации МУП «Волжское ЖКХ» включает в себя три основных уровня зависимости от функций:

1. Стратегический уровень предполагает обеспечение наилучшего конкурентоспособного соответствия между организацией и внешней средой. Данный этап предполагает построение миссии, основных целей и представления о конечной стратегической цели развития компании. На сегодняшний день стратегической целью развития МУП «Волжское ЖКХ» является создание качественно нового уровня удовлетворения потребности населения в управлении многоквартирными домами. С момента своего появления компания разработала собственный, отличающий её от конкурентов фирменный стиль, логотип и название, таким образом, она старается повышать узнаваемость, используя единое оформление распространяемых информационных материалов. Логотип компании используется в оформлении сувенирной продукции (ручки, календари и т.д.), которая распространяется среди сотрудников и потребителей. Кроме того, для придания статусности и формирования ощущения принадлежности к команде логотип и фирменные цвета используются в дизайне формы рядовых сотрудников. На сегодняшний день основными направлениями в рамках реализации данного уровня

коммуникационной стратегии является отход от заведомо негативного восприятия деятельности управляющей компании со стороны внешней общественности и повышение удовлетворённости сотрудников результатами работы компании.

2. Тактический уровень включает в себя комплекс действий необходимых для достижения стратегической установки компании. В данной организации он проявляется в существовании спланированной общей установки по отношению к действиям и принятию необходимых решений, т.е. осуществляется посредством принятия правил функционирования каждого должностного лица компании (данные правила зафиксированы в нормативно-правовых актах).

В отношении внешних и внутренних целевых аудиторий данный уровень коммуникационной стратегии в МУП «Волжское ЖКХ» не реализуется.

3. Оперативный уровень – краткосрочная политика организации, т.е. разработка конкретных действий на короткий период деятельности компании. В отношении внешней и внутренней аудитории на данном этапе в МУП «Волжское ЖКХ» каких-либо мероприятий не реализуется.

Согласно должностной инструкции, в перечень обязанностей коммерческого директора в организации МУП «Волжское ЖКХ» входит:

- 1) выполнение поручений руководства компании в соответствии с регламентом;
- 2) организация и разработка перспективных и текущих планов работы пресс-службы и их реализации;
- 3) организация пресс-конференций;
- 4) поддержание взаимодействия со СМИ;
- 5) поддержание положительного имиджа компании и формирование соответствующего общественного мнения;
- 6) контроль качества подготовки необходимых для обнародования материалов;
- 7) заключение договоров и контроль над их исполнением;
- 8) разработка стратегии рекламной деятельности предприятия и оценка ее

эффективности.

Кроме того, коммерческий директор МУП «Волжское ЖКХ» принимает участие в совещаниях департамента жилищно-коммунального хозяйства, различных форумах, совместно с руководителем компании посещают круглые столы по коммунальной тематике в Администрации поселка с целью координирования информационных программ с деятельностью и стратегией развития компании.

Для обеспечения вертикальной коммуникации (сотрудников с руководством) внутри компании организуются мероприятия формата «собрания», которые можно разделить на два вида в зависимости от задач, на достижение которых они направлены:

1) встречи руководителей отделов с высшим руководством – руководители отделов отчитываются перед высшим руководством о выполнении текущих задач, подводятся промежуточные итоги, высшее руководство ставит новые задачи;

2) собрания, на которых руководители отделов докладывают своим подчинённым о задачах, поставленных высшим руководством – распределение обязанностей.

Для общения между сотрудниками используются следующие средства коммуникации: личное общение, телефон, электронная почта. Посредством данных каналов коммуникации сотрудники передают друг другу информацию, обмениваются советами, определяют порядок действий, дают друг другу указания и т.д.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод: на сегодняшний день в организации МУП «Волжское ЖКХ» не существует подразделения по информационно-коммуникативному продвижению. Также отсутствует развитый коммуникационный подход, направленный на установление связей с целевыми аудиториями, отличного от традиционного процесса, обеспечение координации, консолидации и объединение всех сообщений, программ и средств воздействия на существующие или

потенциальные целевые аудитории.

## 2.2 Анализ эффективности деятельности муниципального предприятия

Оценка показатели использования ресурсов деятельности предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка показатели использования ресурсов деятельности МУП «Волжское ЖКХ» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения, +/-		Темп прироста, %		Темп прироста 2017 г. к 2015 г.
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	96 713	80 449	69 551	-16 264	-10 898	-16,82	-13,55	-28,09
2. Среднесписочная численность работников, чел.	100	95	91	-5	-4	-5,00	-4,21	-9,00
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.	967,13	846,83	764,30	-120	-83	-12,44	-9,75	-20,97
5. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39 372	38 099	36 899	-1 273	-1 200	-3,23	-3,15	-6,28
6. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,81	33,42	33,79	0,61	0,37	1,86	1,11	2,99
7. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	139691,5	132982,5	126324,5	-6 709	-6 658	-4,80	-5,01	-9,57
8. Фондоотдача, руб.	0,69	0,60	0,55	-0,09	-0,05	-12,62	-8,99	-20,48
9. Фондоёмкость, руб.	1,44	1,65	1,82	0,21	0,16	14,44	9,88	25,75
10. Фондовооруженность труда, тыс. руб.	1396,9	1399,8	1388,18	2,90	-11,63	0,21	-0,83	-0,63

Проведенный анализ показал, что уровень обеспеченности предприятия основными средствами в расчете на одного среднегодового работника снизилась до 1388 тыс. руб. в 2017 году, это означает, что стоимость основных средств в расчете на одного среднегодового работника снизились на 0,63 %, по

сравнению с 2015 годом.

В свою очередь, за счет увеличения среднегодовой стоимости основных производственных фондов и снижения выручки от реализации, в 2017 году на предприятии имело место снижения фондоотдачи на 20,48 %, что является отрицательной оценкой хозяйственной деятельности предприятия.

В целом можно говорить о снижении эффективности работы МУП «Волжское ЖКХ» в 2017 году.

Оценка эффективности деятельности предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности МУП «Волжское ЖКХ» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения, +/-		Темп прироста, %		Темп прироста 2017 г. к 2015 г.
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016	
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	96 713	80 449	69 551	-16 264	-10 898	-16,82	-13,55	-28,09
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	83 914	79 781	59 275	-4 133	-20 506	-4,93	-25,70	-29,36
3. Уровень затрат, % (стр.2/стр.1 x 100)	86,77	99,17	85,23	12	-14	14,30	-14,06	-1,78
4. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	327	-12544	-2760	-12 871	9 784	-3936,09	-78,00	-944,04
5. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2342	-10293	-4831	-12 635	5 462	-539,50	-53,07	-306,28
6. Чистая (убыток) прибыль, тыс. руб.	1860	-7601	-5496	-9 461	2 105	-508,66	-27,69	-395,48
7. Рентабельность (убыточность) продаж, %	0,34	-15,59	-3,97	-15,93	11,62	-4711,6	-74,55	-1273,66
8. Рентабельность (убыточность) затрат, %	2,22	-9,53	-9,27	-11,74	0,26	-529,83	-2,68	-518,31

Проведенный анализ основных показателей деятельности МУП «Волжское ЖКХ» показал, что в 2017 году предприятия являлось убыточным.

Убыточность продаж в 2017 г. снизилась на 27,69 % по сравнению с 2016 г., что является положительным моментом в деятельности предприятия. Однако наличие достаточно большого уровня убытков, обусловлено высоким уровнем затрат предприятия.

В целом можно говорить о снижении эффективности работы МУП «Волжское ЖКХ» в 2017 году, предприятие является убыточным и не рентабельным.

Стратегический анализ не только создает условия для выхода на рынок, но и способствует закреплению позиций предприятия на рынке, расширению продаж, быстрому изменению характеристик продукции под влиянием технологических достижений и требований потребителей. Одним из наиболее распространенных методов, связывающих оценку внешних и внутренних факторов, определяющих развитие организации, является SWOT-анализ.

В таблице 5 рассмотрим матрицу SWOT- анализа предприятия.

Таблица 5 – Матрица SWOT- анализа МУП «Волжское ЖКХ»

SWOT-анализ	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	1. Квалифицированный персонал 2. Стабильное качество выполняемых работ 3. Наличие муниципальных заказов 4. Широкий спектр выполняемых услуг 5. Хороший имидж предприятия	1. Высокая текучесть рабочих кадров 2. Нехватка рекламы 3. Небольшое количество договоров со сторонними организациями. 4. Отсутствие системы стратегического планирования 5. Пренебрежение маркетинговыми подходами

Продолжение таблицы 5

Возможности (О)	SO – стратегии	WO – стратегии
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение спроса на рынке услуг.</li> <li>2. Увеличение номенклатуры сбыта</li> <li>3. Увеличение покупательной способности населения</li> <li>4. Применение новых технологий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завоевание рынка на краевом уровне</li> <li>2. Увеличение доли рынка</li> <li>3. Расширение собственной сбытовой сети</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание и распространение рекламно - информационных материалов о предприятии</li> <li>2. Расширение ассортимента услуг</li> <li>3. Создание службы маркетинга и более активное использование маркетинговых подходов в своей деятельности</li> </ol>
Угрозы (Т)	ST – стратегии	WT – стратегии
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов</li> <li>2. Введение государственных ограничений</li> <li>3. Рост цен</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернизация основных фондов</li> <li>2. Контроль за использованием денежных средств</li> <li>3. Уменьшение доли постоянных издержек в структуре цены</li> <li>4. Предоставление большего объема услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение каналов товародвижения</li> <li>2. Создание системы обратной связи с клиентами</li> <li>3. Повышение уровня организации управленческого учета</li> </ol>

В результате проведения системного анализа рыночной ситуации с помощью матричных методов необходимо отметить, что предприятие МУП «Волжское ЖКХ» имеет значительный потенциал для развития и процветания. SWOT анализ общества показал, что у него имеются возможности увеличения реального объёма рынка. Также у общества имеются производственные мощности, которые можно использовать для внедрения новых видов работ и услуг за счет имеющегося оборудования.

Подводя итог данной главы, можно сделать вывод, что деятельность МУП «Волжское ЖКХ» показала, что в 2017 году предприятия являлось убыточным.

Убыточность продаж в 2017 г. снизилась на 27,69 % по сравнению с 2016

г., что является положительным моментом в деятельности предприятия. Однако наличие достаточно большого уровня убытков, обусловлено высоким уровнем затрат предприятия.

Уровень обеспеченности предприятия основными средствами в расчете на одного среднегодового работника снизилась до 1388 тыс. руб. в 2017 году, это означает, что стоимость основных средств в расчете на одного среднегодового работника снизились на 0,63 %, по сравнению с 2015 годом.

В свою очередь, за счет увеличения среднегодовой стоимости основных производственных фондов и снижения выручки от реализации, в 2017 году на предприятии имело место снижения фондоотдачи на 20,48 %, что является отрицательной оценкой хозяйственной деятельности предприятия.

В целом можно говорить о снижении эффективности работы МУП «Волжское ЖКХ» в 2017 году, предприятие является убыточным и не рентабельным.

В результате проведения системного анализа рыночной ситуации с помощью матричных методов необходимо отметить, что предприятие МУП «Волжское ЖКХ» имеет значительный потенциал для развития и процветания. SWOT анализ общества показал, что у него имеются возможности увеличения реального объёма рынка. Также у общества имеются производственные мощности, которые можно использовать для внедрения нового производства за счет имеющегося оборудования.

Полученные выводы являются основой для разработки рекомендаций и стратегий дальнейшего развития МУП «Волжское ЖКХ». Каждое предприятие, работая в условиях конкуренции и быстро меняющейся ситуации должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и выработать стратегию долгосрочного развития, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Для разработки портфеля стратегий предприятия необходимо определить, к каким категориям услуг и товаров с точки зрения стратегии дальнейшего развития предприятия каждый из анализируемых видов услуг и товаров относится.

В настоящее время предприятие не имеет какой либо разработанной программы развития. Все управленческие решения связанные с повышением эффективности носят кратковременный и не обоснованный характер. Поэтому в третьей главе данной работы, будет составлена Программа, направленная на повышение уровня развития данного муниципального предприятия.

### 3. Разработка программы развития муниципального предприятия

#### 3.1 Основные пути повышения уровня развития муниципального предприятия

В процессе исследования были определены следующие причины низкой эффективности работы муниципального предприятия МУП «Волжское ЖКХ», а именно:

- отсутствие разработанной Программы развития на предприятии;
- убыточность основной деятельности предприятия;
- рост себестоимости продукции, вызванный повышением стоимости топливно-энергетических и других ресурсов;
- значительный износ оборудования;
- отсутствие финансовых средств для обновления фондов,
- недостаточность квалификационного уровня специалистов для выбора стратегии развития, учитывающей специфику работы МУП «Волжское ЖКХ».

На основании выявленных проблем, предлагается разработать Программу развития МУП «Волжское ЖКХ» на 2019-2020 гг.

Главная цель данной Программы – повышение уровня развития предприятия МУП «Волжское ЖКХ».

Задачи Программы:

- 1) обеспечение взаимодействия с широкой аудиторией потребителей;
- 2) снижение количества должников по ЖКУ;
- 3) повышение активности участия в организации и планировании деятельности ТСЖ со стороны населения;
- 4) повышение прибыльности и самоокупаемости предприятия;
- 5) усилить систему внутреннего контроля на муниципальном предприятии.

Сроки реализации: 2020 год.

Реализация данной Программы поспособствует развитию предприятия

МУП «Волжское ЖКХ», привлечению новых клиентов, снижению количества должников по ЖКУ, повышению заинтересованности населения в планировании деятельности организации.

Таблица 6 – Программные мероприятия по развитию МУП «Волжское ЖКХ»

Содержание мероприятия	Срок реализации	Результат	Стоимость, руб.
1. Реализация информационных и социально-значимых проектов	2019 -2020 гг.	Увеличение потребителей	55000
2. Расширить ассортимент оказываемых услуг, например, аренда оборудования и транспортных средств	2019-2020 гг.	Увеличение потребителей, повышение прибыльности	256000
3. Сокращение расходов организации	2019-2020 гг.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	48000
4. Повышение качества обслуживания за счет реализации следующих мероприятий	2019 г.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	
– дальнейшая модернизация коммунальной инфраструктуры	2019-2020 гг.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	254000
– внедрение новых материалов и технологий	2019-2020 гг.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	89700
5. Внедрение системы контролинга	2019 г.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	630 000
6. Полная автоматизация всех бизнес-процессов	2019-2020 гг.	Повышение прибыльности и эффективности работы предприятия	87500
Итого			1 420 200

Финансирование программы развития МУП «Волжское ЖКХ» будет осуществляться за счет собственных средств предприятия, за счет средств бюджета поселка.

Далее рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

### 3.2 Применение конкретных инструментов развития муниципального предприятия и оценка их результативности

Для конкретизации причин совершенствования концепции интегрированных коммуникаций в практике МУП «Волжское ЖКХ» целесообразно проведение исследования эффективности конкретных инструментов интегрированных коммуникаций по достижению стратегических целей в отношении целевых аудиторий организации.

Для осуществления анализа интегрированных коммуникаций в МУП «Волжское ЖКХ» целесообразно проведение исследования конкретных коммуникационных кампаний, проводимых в рамках информационно-коммуникативного продвижения организации в отношении внешних и внутренних групп общественности.

В рамках общей коммуникационной стратегии, направленной на устранение негативного восприятия МУП «Волжское ЖКХ», а также всей отрасли в целом в течение 2019 года предлагается реализовать несколько проектов: «Работник сферы ЖКХ» (02.09.19 – 25.09.19) и «Ветераны нашего двора» (20.05.20 – 09.05.20).

Цели и задачи информационных проектов представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Цели и задачи информационных проектов МУП «Волжское ЖКХ»

Наименование проекта	Цель	Задачи
1. «Работник сферы ЖКХ»	Вызвать у внешней аудитории положительные эмоции к работникам компании, сформировать уважение к труду людей рабочих профессий, показать их значимость в ежедневной жизнедеятельности многоквартирных домов и как следствие сформировать доверие к управляющей компании	1. Привлечение внимания населения к деятельности организации; 2. Приобретение доверия внешних целевых аудиторий; 3. Повышение лояльности клиентов, снижение количества жалоб от жильцов; 4. Увеличение мотивации рядовых сотрудников

Наименование проекта	Цель	Задачи
2. «Ветераны нашего двора»	Формирование социального имиджа компании, выражение социальной позиции посредством проведения культурно-массовой работы с жильцами многоквартирных домов	1. Приобретение доверия внешних целевых аудиторий; 2. Формирование устойчивых лояльных групп потребителей; 3. Увеличение количества публикаций с СМИ

Подробная информация о целевых аудиториях и каналах взаимодействия с ними в рамках реализации каждого из представленных информационных проектов размещена в таблице 8.

Таблица 8 – Целевые аудитории и каналы коммуникации проектов

Наименование проекта	Целевые аудитории	Каналы коммуникации
1. «Работник сферы ЖКХ»	1. Рядовые сотрудники (обслуживающий персонал) компании; 2. Жильцы многоквартирных домов в возрасте 30-50 лет; 3. Широкая общественность	1. Специализированные издания 2. Газеты: «Комсомольская правда» 3. Реклама Подъездные стенды компании; - Обратная сторона квитанции; - Рекламная листовка; - Адресная рассылка.
2. «Ветераны нашего двора»	1. Жильцы многоквартирных домов старше 30 лет (вторичной целевой аудиторией по отношению к жильцам многоквартирных домов старше 30 лет является аудитория жильцов в возрасте до 18 лет); 2. Сотрудники компании; 3. Широкая общественность	1. Региональные газеты 2. Реклама: Подъездные стенды компании; - Обратная сторона квитанции; - Адресная рассылка.

План организации мероприятий, в рамках реализации проектов:

1. План организации и проведения мероприятия «Праздник двора»  
Праздник будет проходить на подведомственной территории МУП «Волжское ЖКХ», во дворе №25 и №26.

Сроки проведение мероприятия – 19 сентября с 17:00 до 19:00.  
Ответственные за подготовку – специалисты отдела рекламных проектов. П

лан подготовки мероприятия:

1. Составление сметы мероприятия;

2. Подготовка сценария;
  3. Составление пресс-релиза мероприятия;
  4. Составление и рассылка рекламных объявлений для клиентов компании;
  5. Написание приветственной речи для руководства компании;
  6. Контроль над проведением мероприятия.
2. План организации и проведения мероприятия «Ветераны нашего двора».

Праздник будет проходить на подведомственной территории МУП «Волжское ЖКХ», во дворе №6 и №7. Сроки проведения мероприятия – 9 мая с 12:00 до 14:00.

Ответственные за подготовку – специалисты отдела рекламных проектов.  
План подготовки мероприятия:

1. Составление сметы мероприятия;
2. Подготовка сценария;
3. Составление пресс-релиза мероприятия;
4. Составление и рассылка рекламных объявлений для клиентов компании;
5. Написание приветственной речи для руководства компании;
6. Контроль над проведением мероприятия.

Самую большую экономию можно получить на предотвращении возможных потерь от бесхозяйственности и неумелого использования ресурсов.

Для этого нужна, прежде всего, серьезная работа с кадрами и совершенствование организации и мотивации труда работников предприятия.

Возможность повышения доходов за счет роста тарифов в реализации нежелательна, т. к. это приводит к росту социальной напряженности. Это, как известно, самая актуальная тема для большинства жителей поселка. Плата за коммунальные услуги и так относительно высока, если учитывать доходы населения, и становится ощутимой статьёй расходов для среднего обывателя и непосильным бременем для малоимущих категорий граждан, что

подтверждают официальные данные статистики.

Помимо высокой стоимости, беспокойство и недовольство у населения вызывает «непрозрачность» процесса формирования цен и тарифов за услуги ЖКХ. Поэтому и эта проблема нуждается в решении, современные средства коммуникаций сегодня позволяют решать и эту проблему.

Важным направлением является повышение качества и объёма предоставляемых услуг. Подавляющее большинство граждан, проживающих в поселке, недоволено качеством предоставляемых ЖКХ услуг и считает, что оно не соответствует их стоимости. Понятно, что это «вечная» проблема, однако и здесь можно найти новые возможности, благо современные технологии не стоят на месте.

Одна из причин – изношенность жилищных фондов и недостаток мощностей. Старые коммуникации (водопровод, канализация) не справляются с поставленными задачами, имеют место большие энергопотери, которые, в конечном счете, оплачивают потребители и бюджет. Большая нагрузка повышает риски сбоев в процессе эксплуатации и отключений.

Для успешного решения в МУП «Волжское ЖКХ» существующих проблем нами предлагаются практические и теоретические направления совершенствования работы отрасли.

Прежде всего, необходимо обеспечить:

1. Государственный и общественный контроль. Реальность такова, что сегодня невозможно игнорировать роль Государства в преобразовании системы жилищно-коммунального хозяйства.

Так, в частности, необходимо:

- совершенствование правовой ответственности менеджеров за нарушения, приводящие к появлению сбоев в работе предприятий, предоставляющих услуги водоснабжения;

- практическая реализация возможностей и повышение эффективности государственного и общественного контроля в вопросах качества и стоимости услуг, предоставляемых населению.

## 2. Дальнейшая модернизация коммунальной инфраструктуры.

Обновление систем коммуникаций и использование современных достижений в области технологий позволяет получить дополнительные возможности, напрямую влияющие на повышение эффективности работы предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Так, для снижения потерь необходимо установить систему водосбережения в каждом многоквартирном доме и усовершенствовать использование приборов учёта.

Например, установить узлы учета с импульсным выходом для построения водного баланса, мониторинга водопотребления и контроля утечек в режиме реального времени. Также МУП «Волжское ЖКХ» необходима модернизация насосных станций, существующие сильно изношены.

## 3. Развитие нового жилищного строительства в поселке.

Строительство новых домов, построенных с учетом современных требований, расселение ветхого и аварийного жилья, введение в эксплуатацию новых инженерных коммуникаций водоснабжения и водоотведения. К сожалению, в настоящий момент в поселке строительство нового жилья ведется недостаточно высокими темпами.

## 4. Внедрение новых материалов и технологий в работе МУП «Волжское ЖКХ»

в будущем даст существенный экономический эффект, а рядовые потребители услуг почувствуют его результаты за счет прекращения роста тарифов, в которые закладываются расходы, связанные с осуществлением деятельности.

Например, в МУП «Волжское ЖКХ» давно уже нужно внедрить в процесс водоподготовки стадию озонирования, что обеспечит следующими преимуществами:

О повысится качество воды;

- увеличится скорость фильтрации и снизятся затраты на нее и т.д.

Можно рассмотреть возможность внедрения фильтрации воды через двухслойную загрузку, сочетающую кварцевый песок и гранулированный активированный уголь (ГАУ), что также обеспечит ряд преимуществ

осуществляемой очистки воды.

В заключение можно сказать, что в сфере коммунального обслуживания населения накопилось действительно много серьезных проблем, однако при правильном подходе пути их решения всегда можно найти. Осуществление работы МУП «Волжское ЖКХ» под реальным общественным контролем способно изменить существующую ситуацию в положительную сторону и повысить эффективность работы важнейшей отрасли экономики.

5. Усилить систему внутреннего контроля с помощью внедрения системы контролинга, который позволит МУП «Волжское ЖКХ» обеспечить:

- повышение инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании;
- повышение эффективности деятельности и финансовой устойчивости;
- формирование эффективной риск-ориентированной системы внутреннего контроля, которая будет отвечать современным требованиям и оперативно реагировать на внешние и внутренние угрозы и риски;
- повышение рейтинга корпоративного управления, репутации и бренда компании.

В составе службы внутреннего контроля должны работать высококвалифицированные специалисты по технологическим профилям контроля производственно-технологических процессов.

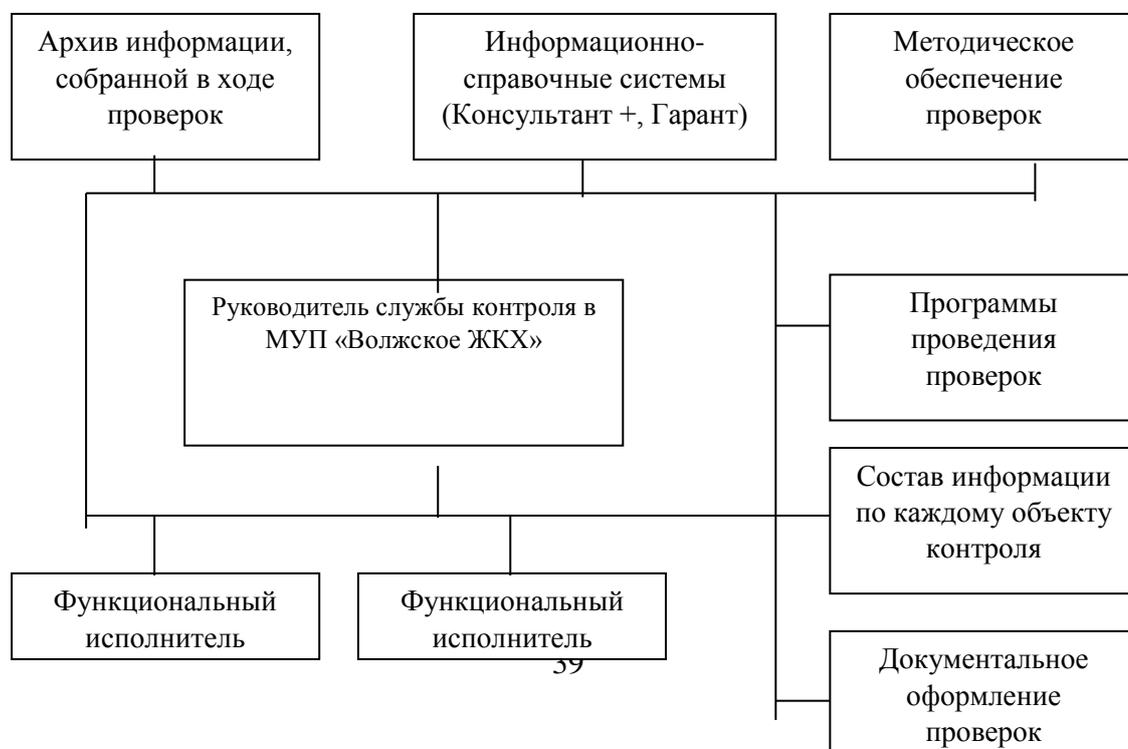


Рисунок 2 – Функционирование структуры службы внутреннего контроля  
МУП «Волжское ЖКХ»

На должность руководителя контрольной службы целесообразно назначать «высококвалифицированного специалиста с высшим экономическим или юридическим образованием, опытом руководящей, бухгалтерской или юридической работы, отсутствием судимости за экономические преступления, прошедших аттестацию согласно установленным требованиям на квалификацию профессионального аудитора или профессионального бухгалтера. Залогом успешной деятельности отдела внутреннего контроля является оптимальное соотношение опыта, знаний, профессиональной компетенции и технических навыков, необходимых для проведения контрольной работы».

Подбор персонала для службы внутреннего контроля чрезвычайно ответственный момент работы службы. Представляется необходимым разработка кадровыми службами предприятий совместно с руководством службы внутреннего контроля анкет и тестов для определения профессиональной компетентности работников службы внутреннего контроля.

Определение различных составляющих профессиональной компетентности контролёров позволяет руководству службы внутреннего контроля МУП «Волжское ЖКХ»:

1. Обеспечить отдел персоналом с соответствующими и достаточными навыками;
2. Сравнить имеющиеся навыки со сложностью задач контрольной службы;
3. Определить области для повышения квалификации;

4. Предоставить объективные критерии регулярной оценки работы сотрудников отдела;

5. Помочь сравнить карьерный рост с навыками и знаниями, приобретенными и использованными в работе.

В идеале работник службы внутреннего контроля должен иметь знания: бухгалтера, налогового юриста, экономиста, финансового менеджера, юриста, маркетолога, менеджера; он должен иметь достаточные знания в области компьютерных технологий и технологий. В случае постоянного изменения законодательства, особенно налогового, внутренний контролер должен поддерживать свои знания на должном уровне, быть в курсе всех новостей и соответствующих вопросов, связанных с организацией. Работники сферы услуг могут посещать семинары, организованные государственными службами.

Эффективность внутреннего контроля заключается в том, что по его результатам можно выявить возникновение проблем бухгалтерского и управленческого учета МУП «Волжское ЖКХ», а также осуществление контроля за сохранностью имущества.

Рассчитаем эффективность данного мероприятия.

Ответственным за организацию внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» необходимо назначить главного бухгалтера.

Примерная смета затрат на создание системы внутреннего контроля приведена в таблице 9.

Таблица 9 – Примерная смета затрат на создание системы внутреннего контроля в месяц

Статья затрат	Сумма, руб.
Стоимость канцтоваров, литературы	500,00
Дополнительная оплата труда	58650,00
Телефонная связь, интернет	2500,0
Итого	63000,00

Итого ежемесячные затраты на организацию отдела составляют 63000,0 руб./мес. = 756,0 тыс. руб./год.

Таким образом, можно сделать вывод, что общая сумма затрат на

реализацию предложенного мероприятия составит 756 тыс. руб.

В свою очередь функционирование данного отдела позволит снизить ущерб МУП «Волжское ЖКХ» за счет недопущения хищения имущества, контроля за их движением в организации.

В абсолютном выражении результатом работы системы контроля и управления в организации является сумма экономии потерь, понесенных в связи с функционированием системы внутреннего контроля:

$$R = L_0 - L_i \quad (1)$$

где  $R$  — результат функционирования системы внутреннего контроля;

$L_0$  — потери (убытки) в условиях отсутствия внутреннего контроля;

$L_i$  — потери (убытки) при действующей системе внутреннего контроля.

Однако создание и поддержание системы внутреннего контроля требует определенных затрат. Исключая инвестиции в создание службы внутреннего контроля, экономия компании от внедрения системы внутреннего контроля представляет собой разницу между результатом функционирования системы и стоимостью ее обслуживания:

$$E = R - C \quad (2)$$

где  $E$  – экономия потерь;

$C$  – стоимость системы контроля.

Очевидно, что применение системы внутреннего контроля принесет выгоду организации только в случае, если результат ее функционирования будет превышать стоимость ее содержания:

$$E > 0, \text{ или } R > C \quad (3)$$

«Степень сложности системы внутреннего контроля напрямую связана со стоимостью использования конкретных средств контроля и потенциальными потерями при их отсутствии. Когда затраты превышают возврат, это, очевидно, невыгодно, и если сумма расходов на содержание службы внутреннего контроля (в годы с 1 по  $n$ ) превышает ожидаемые потери из-за слабости службы внутреннего контроля (в годы 1 через  $n$ ), – эти элементы управления не должны использоваться».

Чтобы контролировать эффективность системы, необходимо оценить и сравнить потенциальные потери организации, ожидаемый результат работы системы и затраты на ее обслуживание.

«Система внутреннего контроля в организации структурирована таким образом, чтобы защитить организацию от возможных рисков. Следующие условия соблюдаются» [22]:

«- элементы системы контроля соответствуют тем элементам модели риска организации, влияние которых может быть уменьшено или устранено с помощью системы внутреннего контроля»;

«- элементы системы имеют характеристики, функционируют и взаимодействуют в соответствии с требованиями к системе управления»;

«- каждый элемент системы, как и вся система, должен обеспечивать эффективность системы».

Оценивая использование системы внутреннего контроля на предприятии МУП «Волжское ЖКХ», предлагаем использовать систему, разработанную Т.В. Козюра, который разработал модель системы управления, представляющую собой функциональный набор элементов системы, каждый из которых обеспечивает защиту от элементов модели риска:

$$X = (S_1, S_2 \dots \dots \dots S_n) \quad (4)$$

$$S = f \quad f \quad S_i \quad (5)$$

«В представленной факторной модели описывается система внутреннего контроля, в которой для каждого  $j$ -элемента факторной модели контролируемого риска имеется  $j$ -элемент системы внутреннего контроля, предназначенный для защиты предприятия от этого элемента риска» [48].

Под элементами модели предприятия  $Y_j$  в строке 1 понимаются элементы модели  $\Pi$ , присущие данному предприятию. Описание элементов  $Y_j$ , элементов модели риска  $X_j$ , элементов модели системы внутреннего контроля  $S_j$  представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Описание элементов модели

Элемент модели предприятия, $U_j$	Элемент модели риска, $X_j$	Элемент модели системы внутреннего контроля, $S_j$
$U_1$ – Свободные денежные средства на счетах и в кассе предприятия	$X_1$ – отсутствие свободных денежных средств	$S_1$ – расчет необходимой суммы свободных денежных средств, контроль сохранности денежных средств в кассе, проверка кассовых документов.
$U_2$ – дебиторская задолженность	$X_2$ – удлинение сроков платежей контрагентов, возникновение убытков от безнадёжной дебиторской задолженности	$S_2$ – анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения, анализ платёжеспособности дебиторов, проверка своевременности мер по инкассации дебиторской задолженности
$U_3$ – система сбыта предприятия	$X_3$ – риск роста остатков нереализованной продукции	$S_3$ – организация маркетинговых исследований рынка
$U_4$ – кредиторская задолженность	$X_4$ – рост объемов кредиторской задолженности, снижение платёжеспособности и ликвидности предприятия	$S_4$ – контроль сроков погашения кредиторской задолженности, контроль уровня ликвидности и платёжеспособности предприятия
$U_5$ – фонд заработной платы (ФЗП)	$X_5$ – риск роста зарплатоёмкости продукции	$S_5$ – разработка нормативов численности персонала, проверка обоснованности тарифных ставок, проверка правильности начислений компенсационных и стимулирующих выплат
$U_6$ – материально-производственные запасы	$X_6$ – отклонение от установленных качественных и количественных характеристик МПЗ	$S_6$ – система разработки норм МПЗ, система мониторинга уровня и условий хранения запасов, инвентаризация МПЗ
$U_7$ – Основные средства (ОС) предприятия	$X_7$ – низкий уровень использования, плохое техническое состояние, рост расходов на содержание и эксплуатацию основных средств, наличие убытков от списания	$S_7$ – контроль уровня загрузки основных средств, контроль технического состояния и уровня износа, контроль. Контроль соблюдения графика ремонта и расходов на ремонт, инвентаризация ОС

Продолжение таблицы 10

Элемент модели предприятия, $U_j$	Элемент модели риска, $X_j$	Элемент модели системы внутреннего контроля, $S_j$
$U_8$ – Кредиты	$X_8$ – риск убытков в следствии нецелевого использования, несвоевременного возврата и обслуживания процентов	$S_8$ – контроль сроков погашения основной части и выплат процентов, расчет экономической целесообразности привлечения

Строки 3 и 4 таблицы описывают характеристики элементов модели риска – вероятность и величину ущерба по каждому элементу модели риска на

основании экспертных оценок, с помощью главного бухгалтера МУП «Волжское ЖКХ». В строке 5 вычисляется степень риска, или прогнозируемый убыток. В строке 6 представлены элементы системы внутреннего контроля, основанные на модели риска, при этом в случае с МУП «Волжское ЖКХ» предполагается, что ущерб от причин, описанных элементом модели риска X3 не может быть уменьшен или устранен средствами внутреннего финансового контроля. В строке 7 сгруппированы прогнозируемые убытки, которые могут быть снижены элементами системы внутреннего контроля, в строке 8 – убытки, не подверженные влиянию системы внутреннего контроля ( $\lambda$ ).

Алгоритм моделирования системы внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Алгоритм моделирования системы внутреннего контроля МУП «Волжское ЖКХ»

Показатели	Значение элементов								Итого
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	
Элементы модели предприятия									
Элементы модели риска	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	
Вероятность убытка	0,75	0,5	0,6	0,3	0,90	0,8	0,3	0,7	
Сумма убытка (т.р)	1600	1200	700	1100	500	800	1000	850	
Прогнозируемый убыток	1200	600	420	330	450	640	300	595	4535
Элементы модели внутреннего контроля	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	-	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	
Убытки, подверженные влиянию службы внутреннего контроля	1200	600	0	330	450	640	300	595	4115
Убытки, не зависящие от службы внутреннего контроля	0	0	420	0	0	0	0	0	420

В соответствии с формулой 1 результат функционирования системы внутреннего контроля на предприятии представляет собой разницу между прогнозируемыми убытками предприятия:

$$R_m - L_m - L_{m1}, R - L_0 - L_1 \quad (6)$$

где  $R_m$  — результат действия  $m$ -элемента системы;

$R$  – результат действия системы в целом.

$$R = \sum_{m=1}^n p_m * \left( 1 - \frac{1}{r_m} \right) \quad (7)$$

Определение результата действия системы внутреннего контроля дает возможность определить следующие условия действенности системы контроля:

- для  $m$ -элементов убытков, подверженных влиянию системы внутреннего контроля, существует  $m$ -элементов системы контроля;
- результат влияния системы контроля на каждый  $m$ -элемент убытка максимален, т.е. для всех  $m$ :  $p_{sm} = 1$  и  $G_{sm} = 1$

В таблице 12 определен результат влияния системы контроля на прогнозируемые убытки МУП «Волжское ЖКХ».

Таблица 12 – Расчет результата влияния системы внутреннего контроля на прогнозируемые убытки МУП «Волжское ЖКХ»

Показатели	Значение элементов								итого
	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$S_6$	$S_7$	$\lambda$	
Элементы модели системы внутреннего контроля									4535
Прогнозируемый убыток, тыс. руб.	1200	600	330	450	640	300	595	420	
Вероятность защиты, $p_{sm}$	0,8	0,5	0,9	0,4	0,7	0,6	0,7	-	-
Степень защиты, $G_{sm}$	0,9	0,8	0,5	0,7	0,5	0,8	0,8	-	-
Действие, $\Gamma_m$	3,57	1,66	1,82	1,39	1,53	1,92	2,27	-	-
Прогнозируемый убыток с влиянием системы внутреннего контроля, $L_m$ тыс. руб.	336	361	181	324	416	156	262	420	2456,0
Снижение прогнозируемого убытка, $R_m$ , тыс. руб.	864	239	149	126	224	144	333	0	2079,0

Для достоверного анализа эффективности системы внутреннего контроля необходимо определить наиболее точным образом затраты на содержание и развитие службы внутреннего контроля в организации.

«Затраты на создание и поддержание системы внутреннего контроля представляют собой совокупность первоначальных затрат на ее создание и текущих затрат на поддержание каждого из элементов систем» [22].

«В связи с тем, что создание и содержание системы внутреннего контроля связано с реальным оттоком денег, в то время как результатом действия системы является не дополнительный приток, а уменьшение возможного оттока в результате убытков, при анализе стоимости системы внутреннего контроля необходимо учитывать упущенную выгоду от альтернативного вложения

средств, направленных на создание и содержание службы внутреннего контроля. Альтернативное вложение средств обеспечило бы предприятию доход, исчисляемый по формуле дисконтирования» [22]:

доход на первоначальные затраты:

$$P_i = \frac{1C * (1 + r)^i - 1C}{(1+i)^i} \quad (8)$$

доход на текущие платежи:

$$P_m = \frac{C_m}{(1+i)^j} * (1 + r)^j \quad (9)$$

где  $r$  – норма дисконта (в качестве норма дисконта принята доходность государственных ценных бумаг на 01.11.2018 г.).

$i$  – прогнозируемый средний индекс инфляции.

Таким образом, стоимость СВК составит:

$$C_p = IC + \sum_{mn} C_m + P_m + P_i \quad (10)$$

в том числе в связи с первоначальными затратами:

$$C_{ic} = IC + P_i \quad (11)$$

в связи с текущими затратами:

$$C_{cm} = \sum_{mn} (C_m + P_m) \quad (12)$$

Для расчета эффективности внедрения службы внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» принят горизонт прогнозирования 5 лет. Большой срок прогнозирования не представляется целесообразным в связи с высокой динамикой развития организации в современных условиях, а также с связи с нестабильными условиями функционирования, определяющими состав модели рисков предприятия.

Основой расчета служат данные о составе затрат МУП «Волжское ЖКХ» и содержание службы внутреннего контроля со среднесписочной численностью работников 3 человека.

Таблица 13 – Расчет результатов действия и оценку стоимости системы внутреннего контроля

Показатели	Значения элементов							Итого	
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>		λ
Элементы модели системы									

контроля									
Первоначальные затраты, тыс.руб.								150	
Текущие затраты, тыс.руб.	25	28	70	30	35	25	30	-	243
Норма дисконта, %	10	10	10	10	10	10	10	10	
Средний индекс инфляции, %	5	5	5	5	5	5	5	5	
Альтернативный доход за 5 лет, тыс. руб.	19,0	21,3	53,2	22,8	26,6	19	22,8	230,2	414,9
Стоимость контроля за 5 лет, тыс.руб.	144,0	161,3	403,8	172,8	201,6	144,0	172,8	380,2	1780,50

Имея данные расчетов результатов действия и оценку стоимости системы внутреннего контроля, можно определить понятие эффективности применительно к системе. При анализе данных, полученных при расчете результата действия службы внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» и стоимости системы контроля (таблица 13) очевидно, что проектирование системы даст различные результаты.

Общий расчет эффективности и коэффициента службы внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» по элементам системы представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Общий расчет эффективности и коэффициента эффективности службы внутреннего контроля в МУП «Волжское ЖКХ» по элементам системы

Показатели	Значения элементов								Итого
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	λ	
Элементы модели системы контроля									
Прогнозируемый убыток, тыс.руб.	1200	600	330	450	640	300	595	420	4535

Продолжение таблицы 14

Показатели	Значения элементов								Итого
	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	λ	
Прогнозируемый убыток с влиянием системы внутреннего контроля, тыс.руб.	336	361	181	324	416	156	262	420	2456,0
Результат, тыс.руб., R <sub>m</sub>	864	239	149	126	224	144	333	0	2079,0
Стоимость системы внутреннего контроля, С, тыс. руб.	144,0	161,3	403,8	172,8	201,6	144,0	172,8	380,2	1780,50
Экономический эффект, тыс.руб.	720	77,7	-254,8	-52,8	22,40	0	160,2	-	672,70
Коэффициент	6,0	1,48	0,37	0,73	1,1	1,0	1,93	-	1.17

эффективности									
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Таким образом, как показал расчет экономической эффективности, внедрение Службы внутреннего контроля для МУП «Волжское ЖКХ» будет являться эффективным мероприятием. Общий экономический эффект составит 672,7 тыс. руб., при равно коэффициенте эффективности в 1,17.

Процесс планирования в МУП «Волжское ЖКХ» стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур.

В подготовке генерального плана компании участвуют разные подразделения компании.

Все планы составляются на основе прогноза объема продаж. При составлении генерального плана могут использоваться два подхода:

1) прямой (на основе операционных планов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей);

2) косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных (стартовых) затрат и внешнего финансирования).

Наряду с операционными планами основных подразделений МУП «Волжское ЖКХ» на предстоящий период в процессе планирования составляются отчеты об исполнении планов за истекший период.

Отчеты по планам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов.

Менеджеры должны отслеживать выполнение планов и выявлять так называемые «узкие места» в деятельности компании.

Отчеты по планам в МУП «Волжское ЖКХ» будут составляться поквартально, по полугодиям и раз в год.

В периодических отчетах МУП «Волжское ЖКХ» сопоставляются запланированные и отчетные данные, проводится факторный анализ расходов организации, анализ исполнения планов, который позволит руководству МУП

«Волжское ЖКХ» применять систему управления по отклонениям – систему управления предприятием, подобную системе автоматического регулирования в технике, когда внимание менеджера концентрируется на показателях, которые имеют значительные отклонения от плановых.

Ответственность за организацию и контроль планового управления (определение состава планов и последовательность их постановки в соответствии с бизнес-процессами организации; контроль за правильностью заполнения бюджетных форм, соответствием расходов утвержденным плановым лимитам, выполнением бюджетного регламента), а также за сведение всех подпланов в основной генеральный план (план движения денежных средств, план доходов и расходов, план по балансовому листу) целесообразно возложить на планово-экономический отдел.

Таким образом, предлагаем следующую схему составления генерального плана, имеющую 9 этапов:

1. Составление плана продаж, являющегося отправной точкой бюджетирования.
2. План производства, составляемый на основе данных бюджета продаж.
3. План основных материалов, строящийся на основании производственной программы.
4. Трудовой план готовится на основании видов выполненных работ и расценок на соответствующие работы.
5. План производственных запасов (накладных производственных расходов), сумма которых зависит от их состава и поведения относительно объема выполненных работ.
6. План запасов на конец периода.
7. План производственной (цеховой) себестоимости.
8. План коммерческих и административных расходов.
9. План прибыли.

Регламентировать взаимодействие служб аппарата управления и структурных подразделений, т.е. регулярность и своевременность подачи из

структурных подразделений в аппарат управления учетной информацией, необходимой для обеспечения бюджетного процесса, а также своевременность получения подразделениями из аппарата управления бюджетного задания и вносимых в него в течение бюджетного периода корректив, должны разработанные на предприятии внутренние нормативные акты и инструкции, где закреплены обязанности подразделений на каждой стадии бюджетного процесса.

МУП «Волжское ЖКХ» также необходимо формировать систему внутренней управленческой отчетности в соответствии с индивидуальными информационными потребностями управления. При ее формировании необходимо учитывать технологические особенности производства и особенности вида экономической деятельности.

Рассмотрим алгоритм формирования системы внутренней управленческой отчетности для МУП «Волжское ЖКХ»:

1. На первом этапе выявляются информационные потребности административно-управленческого персонала, осуществляется диагностика текущего состояния системы внутренней управленческой отчетности организации, выявляются слабые места и существенные пробелы.

2. На втором этапе разрабатывается нормативно-методологическая база система внутренней управленческой отчетности, утверждается методика формирования и анализа внутренней управленческой отчетности, проверки ее достоверности.

3. На третьем этапе разрабатывается пакет внутренней управленческой отчетности, определяется состав форм и ее формат.

4. На четвертом этапе осуществляется проектирование и регламентация системы внутренней управленческой отчетности, разрабатываются и утверждаются должностные инструкции ответственных лиц, формирующих внутреннюю управленческую отчетность, составляется график документооборота и разрабатывается положение о системе внутренней управленческой отчетности.

Периодичность предоставления внутренней управленческой отчетности зависит от представляемых в них данных и потребности в них и может быть на отчетную дату (еженедельно, ежемесячно и т.д.) или предоставляться по мере возникновения отклонения.

Внутренняя управленческая отчетность, формируемая на более низких уровнях управления, более детализированная и предоставляется наиболее часто. Чем выше уровень управления, тем данные отчетности становятся укрупненными и предоставляются реже.

Для достижения максимальных результатов деятельности организации в первую очередь составляются отчеты, дающие информацию об общем объеме потребленных ресурсов и которые должны разрабатываться по всем подразделениям независимо от выполняемых ими функций.

Наиболее оправданно формирование внутренней управленческой отчетности по центрам ответственности, цель которого состоит в обобщении данных о затратах и результатах деятельности, чтобы возникающие отклонения можно было отнести на конкретное лицо.

Центр ответственности – это сегмент организации, по которому контролируются как производственные затраты, так и полученный доход или процесс его инвестирования, руководитель которого несет ответственность за процесс их формирования.

Центры ответственности традиционно в управленческом учете подразделяются на центры затрат, доходов (выручки), прибыли и инвестиций.

Служба внутреннего контроля осуществляет надзор за финансово-хозяйственной деятельностью компании в целом или ее органов управления. Его работа основана на обновлении принципов коллегиальности, компетентности, автономии и ответственности в рамках межфирменного акта, называемого «Положением».

Положение о службе внутреннего контроля должно четко определять диапазон и пределы обязанностей и полномочий департамента и быть одобрено как высшим руководством, так и Советом директоров. Положение, независимо

от его формы (краткого или полного) и характера (конкретного или общего), должно содержать информацию о назначении службы внутреннего контроля. Как правило, Положение о Службе внутреннего контроля включает следующие пункты:

Основные положения. Здесь указывается полное название отдела и предприятия в целом, структурным подразделением которого является этот отдел; указывается подчиненность отдела конкретному должностному лицу и указывается наименование должности начальника отдела; определяет нормативно-правовую базу, которой руководствуются сотрудники подразделения (действующее законодательство, приказы и инструкции министерств и ведомств, устав предприятия, корпоративные акты и распоряжения, имеющие индивидуальный характер и относящиеся только к этой структурной единице).

Структура подразделения. Чаще всего подразделение выделяется только руководителем. В крупных отделах могут быть сформированы подразделения, группы, подразделения, смены (если предприятие имеет большое количество товаров и требует постоянных запасов, в том числе ночью) и т. д.

Основные взаимосвязи подразделения с другими подразделениями. В данном разделе выделены вопросы предъявления требований к начальнику отдела. Эти требования могут касаться наличия специального образования, опыта работы по специальности, опыта управления, знания конкретных вопросов для данного структурного подразделения. В этом же разделе отражен вопрос о персонале аппарата управления, его делении на основной и вспомогательный персонал. Поскольку вопрос оплаты труда интересует работников в первую очередь, это обосновано в этом разделе и инструкциях относительно условий и формы оплаты труда.

Разделение задач. Этот список обычно выделяет и ставит на первое место основную задачу службы внутреннего контроля – контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Затем выполняйте второстепенные, вспомогательные задания, сопровождая и уточняя основные.

Функции аппарата. Функция – это цель, роль единицы, работа, которую она выполняет. В этом разделе освещаются конкретные задачи, возложенные на структурную единицу и записанные в общем виде в предыдущем разделе.

В компетенцию подразделения входит совокупность прав и обязанностей работников. Обычно в этом разделе акцент делается на перечислении прав сотрудников отдела. Их обязанности перечислены в конце этого раздела.

Ответственность. Если вы строго следуете канонам правовых технологий, здесь вам следует перечислить нормы действующего законодательства и льготы, установленные на предприятии и применяемые к работникам, которые они могут потерять, совершив нарушение своих обязанностей.

Основные взаимосвязанные узлы с другими узлами. Обычно здесь отражается, что и от кого ведомство получает информацию и как и кому она передает.

Положение о службе внутреннего контроля должно быть разработано на основе действующего законодательства и Устава МУП «Волжское ЖКХ», в котором определяются статус, состав, функции, полномочия службы внутреннего контроля, ее деятельность и взаимодействие с другими государственными органами.

Перспективным направлением работы является внедрение методики составления рейтинга муниципальных предприятий поселка, что позволит использовать механизм стимулирования наилучших результатов.

## Заключение

Подводя итог данной работы, были сделаны следующие выводы:

1) муниципальные унитарные предприятия являются муниципальным хозяйствующим субъектам, а унитарные предприятия являются коммерческими. Цель их деятельности – получение прибыли, поэтому работа должны быть экономически эффективной;

В общем контексте можно говорить о том, что муниципальные предприятия являются значимой частью той институциональной среды, которая обеспечивает социо-эколого-экономическое устойчивое развитие территории. При этом, такие предприятия выступают как механизм, обеспечивающий воспроизводство устойчивого развития территории на долгосрочную перспективу за счет социальной адаптации ее жителей, поскольку они оказывают им первоочередные муниципальные услуги, создавая комфортную среду проживания, предоставляют рабочие места, платят налоги в бюджеты всех уровней в соответствии с действующим законодательством, предъявляют платежеспособный спрос на различных рынках территории, образовательные услуги, соучаствуют в создании неповторимого социально-культурного рисунка, характеризующего специфику конкретного муниципального образования.

Существующая организация муниципального обслуживания населения не приводит к нормальному функционированию рынка услуг муниципальных предприятий. Во многих случаях у органов местного самоуправления нет конкретного видения стратегии его развития. Ориентирование на устойчивое развитие территории часто носит формальный декларативный характер.

Дополнительную негативную окраску в текущую ситуацию добавляет сложная макроэкономическая ситуация в стране, вызванная введением в отношении субъектов предпринимательской деятельности и государственных чиновников России экономических санкций со стороны правительств промышленно развитых стран.

2) Проведенный анализ деятельности МУП «Волжское ЖКХ» показал, что в 2017 году предприятия являлось убыточным.

Убыточность продаж в 2017 г. снизилась на 27,69 % по сравнению с 2016 г., что является положительным моментом в деятельности предприятия. Однако наличие достаточно большого уровня убытков, обусловлено высоким уровнем затрат предприятия.

Уровень обеспеченности предприятия основными средствами в расчете на одного среднегодового работника снизилась до 1388 тыс. руб. в 2017 году, это означает, что стоимость основных средств в расчете на одного среднегодового работника снизились на 0,63 %, по сравнению с 2015 годом.

В свою очередь, за счет увеличения среднегодовой стоимости основных производственных фондов и снижения выручки от реализации, в 2017 году на предприятии имело место снижения фондоотдачи на 20,48 %, что является отрицательной оценкой хозяйственной деятельности предприятия.

В целом можно говорить о снижении эффективности работы МУП «Волжское ЖКХ» в 2017 году, предприятие является убыточным и не рентабельным.

В результате проведения системного анализа рыночной ситуации с помощью матричных методов необходимо отметить, что предприятие МУП «Волжское ЖКХ» имеет значительный потенциал для развития и процветания. SWOT анализ общества показал, что у него имеются возможности увеличения реального объема рынка. Также у общества имеются производственные мощности, которые можно использовать для внедрения нового производства за счет имеющегося оборудования.

Полученные выводы являются основой для разработки рекомендаций и стратегий дальнейшего развития МУП «Волжское ЖКХ». Каждое предприятие, работая в условиях конкуренции и быстро меняющейся ситуации должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и выработать стратегию долгосрочного развития, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Для

разработки портфеля стратегий предприятия необходимо определить, к каким категориям услуг и товаров с точки зрения стратегии дальнейшего развития предприятия каждый из анализируемых видов услуг и товаров относится.

В процессе исследования были определены следующие причины низкой эффективности работы муниципального предприятия МУП «Волжское ЖКХ», а именно:

- рост себестоимости продукции, вызванный повышением стоимости топливно-энергетических и других ресурсов;
- значительный износ оборудования;
- отсутствие финансовых средств для обновления фондов,
- недостаточность квалификационного уровня специалистов для выбора стратегии развития, учитывающей специфику работы МУП «Волжское ЖКХ».

Главной целью данной Программы является повышение уровня развития предприятия МУП «Волжское ЖКХ».

Задачи Программы:

- 1) обеспечение взаимодействия с широкой аудиторией потребителей;
- 2) снижение количества должников по ЖКУ;
- 3) повышение активности участия в организации и планировании деятельности ТСЖ со стороны населения;
- 4) повышение прибыльности и самоокупаемости предприятия;
- 5) усилить систему внутреннего контроля на муниципальном предприятии.

## Список используемых источников

1. Жилищный кодекс Российской Федерации (ЖК РФ), от 29.12.2004 № 188-ФЗ (от 03.04.2018). – СПб: Проспект, 2018. 192 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301.
3. О приватизации государственного и муниципального имущества: Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 4. Ст. 251; Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 9. Ст. 805.
4. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 48. Ст. 4746.
5. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ (ред. от 01.12.2014) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2010. № 49. Ст. 6409.
6. Об утверждении Положения об учреждении, подчиненности, реорганизации, ликвидации муниципальных унитарных предприятий и заключении трудовых договоров с их руководителями: Решение БГД от 25.11.2011 № 638 [электронный ресурс]. URL: [http://barnaul.org/vlast/duma/decisions/reshenija\\_2011\\_goda/reshenie\\_638\\_ot\\_25112011\\_ob/](http://barnaul.org/vlast/duma/decisions/reshenija_2011_goda/reshenie_638_ot_25112011_ob/)
7. О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий: Постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 (ред. от 17.04.2014) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 15. Ст. 1440.
8. Adams B. Ask the Professor: Talking About Integrated Communications // Public Relations Tactics. 2013. Режим доступа:

<http://apps.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/6C-020126/101>

9. Gronstedt A. The Customer Century: Lessons from World Class Companies in Integrated Communications. – NY: Routledge, 2016. p 252.

10. Багов А.М. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ УНИТАРНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ / Багов А.М. // Вестник Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М. Бербекова. Серия: право, экономика. 2018. – № 1. С. 28-32.

11. Бачурина Н.С. Эволюция интегрированных коммуникаций: обзор западных научных исследований / Н.С. Бачурина // Вестник НГУЭУ. 2014. – № 1. 272-281 с.

12. Безлюдов А.И. ЖК – хозяйство: проблемы управления / А.И. Безлюдов. – М. : Стройиздат, 2014. – 278 с.

13. Блех Е.М. Оперативное управление жилищно-коммунальным хозяйством (ЖКХ): учеб. пособие / Е. М. Блех. – М. : Оригинал-макет, 2017. – 80 с.

14. Борисова Б.Л. Технологии рекламы и PR / Б.Л. Борисова. – М. : Фаирпресс, 2015. – 624 с.

15. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью: учебное пособие для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 231 с.

16. Игнатова Т.В. Теория управления ресурсами многоотраслевого местного хозяйства: межмуниципальное сотрудничество и кооперирование // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. – № 3 (46). – С. 18 – 25.

17. Игнатова Т.В., Киященко Т.А., Аширова М.Н. Совершенствование показателей оценки эффективности деятельности местных органов власти // Научное обозрение. 2014. № 8. – С. 416–423.

18. Игнатьева А.И. Путеводитель по ЖКХ. – 2016. Режим доступа: <http://gizn.rk.gov.ru/file/kniga-putevoditel-po-gis-zhkkh>.

19. Исаев А.К. Проблемы ЖКХ / А.К. Исаев // Актуальные

комментарии. – 2015. – № 1.

20. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О. С. Майсак // Управление и высокие технологии. 2013, № 1 (21). 151–157 с.

21. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы: учеб. пособие / А.Н. Матанцев. – М. : Финпресс, 2016. – 416 с.

22. Минаева Е.В. Современные стратегии управления организацией в соответствии с требованиями рыночной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. – № 1. – Ч. 3. – С. 427 – 430.

23. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций / Е. П. Михалева. – М. : Юрайт, 2017. – 191 с.

24. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации: учеб. пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2014. – 274 с.

25. Новосельский С.О. Методы оценки эффективности рекламных кампаний / С.О. Новосельский // Политика, экономика и инновации. 2015, №2. 147–158 с.

26. Орлова Е.Б. Вступление России в ВТО: теоретические вопросы и предварительные результаты /Е.Б.Орлова //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. – № 100. – С. 1336-1345.

27. Орлова Е.Б. Механизм государственного регулирования аграрного сектора России /Е.Б. Орлова, Я.В. Петрова //Сб. статей: Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты Ответственный редактор: Горохов А.А..2015. – С. 230-234.

28. Орлова Е.Б. Последствия вступления России в ВТО /Орлова Е.Б., Строганова М.Д. /Сб. ст.: Развитие аграрного рынка в условиях глобальных вызовов Сборник научных трудов. сост. Л. В. Лазько. Краснодар, КубГАУ, 2016. – С. 115-120.

29. Орлова Е.Б. Проблемы и направления развития малого агробизнеса /Е.Б. Орлова, Я.В. Петрова //Сб. статей: Институты и механизмы

инновационного развития: мировой опыт и российская практика сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Горохов А.А.. Курск, 2015. – С. 332-335.

30. Павлюкова А.В. Теоретические аспекты управления трансформацией региональной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 9. – С. 386 – 391.

31. Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2017. 656 с.

32. Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.В. Панько. – М. : Эксмо, 2016. 432 с.

33. Пузанова Ж.В. Методология и методика социологических исследований: учеб. пособие / Ж. В. Пузанова. – М. : Высшее образование и наука, 2017. – 272 с.

34. Российский статистический ежегодник. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2018. – 717 с.

35. Руденко Л.Г. Теоретико-методологические подходы к определению сущности инфраструктурной поддержки малого предпринимательства // Сибирская финансовая школа. 2015. – № 5-С.75-80.

36. Слуцкий П.А. Интегрированные коммуникации: учеб. пособие / П.А. Слуцкий. – СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015. – 56 с.

37. Шинкевич О.К. Основы менеджмента: курс лекций / О.К. Шинкевич. – М. : Станкин, 2015. – 142 с.