

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

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»

(направленность (профиль))

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления муниципальными предприятиями  
(на примере МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»)»

Студентка

Е.Н. Куликова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

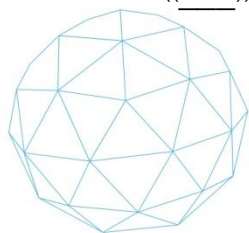
Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд.экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.



Тольятти 2017



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Е.Н. Куликова.

Тема работы: «Совершенствование управления муниципальными предприятиями (на примере МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».

Объект исследования – МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», основным видом деятельности которого является управление процессом эксплуатации жилого и нежилого фонда, предмет – процесс управления муниципальным предприятием.

Методы исследования: сравнительный анализ, синтез, прогнозирование, статистические методы обработки данных.

Границы исследования – 2014-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. Качество жизни населения муниципальных образований в значительной степени зависит от уровня функционирования муниципальных предприятий, в связи с чем возрастает значение совершенствования методических подходов к управлению муниципальными предприятиями с целью повышения эффективности их функционирования, что обосновывает актуальность темы настоящей бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации отдельных её положений в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 специалистами МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, двух приложений. Общий объем работы – 64 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические основы управления муниципальными предприятиями .....	6
1.1 Муниципальное предприятие как объект управления .....	6
1.2 Направления совершенствования управления муниципальными предприятиями .....	19
2 Оценка эффективности управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».....	26
2.2 Анализ управления муниципальным предприятием .....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».....	44
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления предприятием .....	44
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	48
Заключение .....	53
Библиографический список .....	55
Приложения .....	60

## Введение

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

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

Теоретические аспекты функционирования муниципальных предприятий раскрыты в работах И.А. Василенко, Ю.В. Гимазовой, Я.Я. Кайль, А.Н. Митина и др. Вопросам специфики управления муниципальными предприятиями посвящены исследования В.Б. Зотова, В.В. Иванова, В.Г. Игнатова, В.П. Орешина и т.д.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы управления муниципальными предприятиями;

- дать организационно-экономическую характеристику МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»;
- проанализировать систему управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону».

Объектом исследования выступает предприятие МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», основным видом деятельности которого является управление процессом эксплуатации жилого и нежилого фонда, предметом исследования – система управления предприятием.

Методологическую базу анализа составила учебная и научная литература по государственному и муниципальному управлению, менеджменту, экономике предприятия; статьи и публикации в периодических изданиях по соответствующей тематике; нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятий в данной сфере.

В качестве теоретической базы работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых в области управления муниципальными предприятиями.

В качестве информационной базы использованы данные отчетных документов МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» за 2014-2016 г.г.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», которые могут быть реализованы специалистами муниципальных предприятий.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и двух приложений.

# 1 Теоретические основы управления муниципальными предприятиями

## 1.1 Муниципальное предприятие как объект управления

Процессы функционирования муниципальных предприятий в условиях развития экономики приобрели существенное значение, в частности, актуальны вопросы определения их правового статуса, выявления особенностей управления данными организациями, осуществления взаимодействия муниципальных предприятий с органами муниципальной власти, установления основных проблем в их деятельности.

Муниципальное предприятие (МУП) представляет собой самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, производящий и реализующий продукцию, оказывающий (услуги), выполняющий работы посредством использования муниципального имущества [33].

Создание муниципального предприятия осуществляется органами местного самоуправления в случае, когда значительная доля продукции (услуг, работ) предназначена для муниципального пользования или реализации определенных дотируемых направлений деятельности. К основным факторам, обосновывающим целесообразность образования муниципальных предприятий, можно отнести:

- обеспечение удовлетворения потребности в непрерывном и гарантированном по параметрам объема и соответствия стандартам качества предоставлении широкого спектра услуг населению муниципального образования;
- возможность установления локального (местного) монополизма предприятия в исполнении конкретного вида муниципальных услуг;
- стремление к обеспечению равенства в социальной сфере и устранению существующей дискриминации потребителей (по месту проживания, экономической категории и т.д.);

– возможность влияния муниципальной власти на уровень цен и тарифов [41].

Однако наряду с перечисленными преимуществами создания муниципальных предприятия имеют место существенные недостатки:

– значительная доля организаций данного вида предоставляют общественные или конкретные социально значимые услуги, чем обусловлено их бюджетное дотирование; вследствие данного факта зачастую выявляются случаи объективной незаинтересованности данных предприятий в обеспечении рационального использования имеющихся ресурсов и улучшении показателей рентабельности функционирования, что предопределяет сокращение суммы дотаций;

– низкая конкурентоспособность, обусловленная ограниченностью материально-технической и ресурсной базы.

Изложенное выше позволяет утверждать, что заинтересованность в создании конкурентной среды в сфере предоставления муниципальных услуг с участием организаций различных форм собственности наблюдается как у населения, так и у муниципальной власти.

Правовая основа функционирования муниципальных предприятий включает в себя нормы Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (с изменениями от 08.12.2003 г., 18.12.2006 г., 24.07.2007 г., 01.12.2007 г., 03.12.2012 г., 23.05.2016 г.) [1-3].

Отличительной особенностью управления муниципальными предприятиями является то, что переданное им в пользование муниципальное имущество не делимо, при этом руководители наделены определенной самостоятельностью в процессе их управления. Муниципальное, переданное в управление муниципальным предприятиям, находится в их распоряжении на праве хозяйственного ведения, предполагающего установление собственником имущества исключительно

общих правил функционирования предприятия, не оказывая влияния на текущую хозяйственную деятельность.

Необходимо учесть, что регулирование деятельности муниципальных предприятий достаточно проблематично для органов местного самоуправления в связи с их различной отраслевой принадлежностью и необходимостью определения специфики деятельности. Так, в большей части муниципальных образований, указанные организации оказывают услуги населению в сфере жилищно-коммунального хозяйства, также муниципальные предприятия осуществляют торговую деятельность (муниципальные магазины и рынки), реализуют бытовое обслуживание, функционируют в области здравоохранения (аптеки), культуры (кинотеатры), массовой информации (газеты, теле и радиокomпании), производят отдельные виды продукции (молокозаводы, хлебозаводы, асфальто-бетонные, кирпичные заводы и т.п.), при этом многие из них являются местными монополистами. С учетом изложенного выше, целесообразно определить ключевые функции органов местного самоуправления по отношению к муниципальному предприятию (см. рис.1.1) [16].



Рисунок 1.1 – Ключевые функции органов местного самоуправления по отношению к муниципальному предприятию



Приведенные факты обуславливают актуальность определения специфики управления муниципальными предприятиями, для чего изначально целесообразно установить сущность процесса управления.

Управление муниципальным предприятием представляет собой поэтапную реализацию мероприятий по планированию, организации, мотивации, контролю и регулированию действий работников, направленных на достижение обозначенных стратегией целей и оперативных задач компании посредством принятия управленческих решений и обеспечения их четкого выполнения.

Целесообразно отметить, что современные муниципальные предприятия – это сложные комплексы, ритмичность и динамизм функционирования которых могут быть обеспечены исключительно эффективным механизмом управления, основанном на установлении внутренних взаимосвязей подразделений и сотрудников с учетом специфики их профессиональной деятельности. Данный факт обуславливает неотъемлемость совокупности определенных компонентов системы управления муниципальным предприятием (см. рис. 1.2) [22].



Рисунок 1.2 – Компоненты системы управления муниципальным предприятием

Функциональными подсистемами системы управления муниципальным предприятием являются:

1. Стратегическое и оперативное управление предприятием. На стратегическом уровне управления муниципальным предприятием основными задачами являются меры по обеспечению экономического роста и развития предприятия и повышение уровня его конкурентоспособности.

Стратегическое управление муниципальным предприятием основано на необходимости:

- осуществления анализа динамики окружающей деловой среды предприятия на стратегическом уровне (рынок, политика, законодательство), а также формирование характеристики условий для целеполагания и определения возможностей организации (ресурсы, проекты, банк идей, наличие рабочей группы и т.д.);

- выбора из альтернатив стратегий дальнейшего развития наиболее оптимального варианта;

- практическая реализации выбранного варианта стратегии роста и развития муниципального предприятия [5].

Оперативное (текущее) управление муниципальным предприятием предполагает решение вопросов, связанных с обеспечением непрерывности и параллельности функционирования всех элементов предприятия как системы, направленного на выполнение текущих функциональных задач [40].

2. Планирование. Сущность данной функциональной подсистемы системы управления муниципальным предприятием заключается:

- в осуществлении процесса конкретизации целей роста и развития компании в целом и каждого ее подразделения в частности на обозначенный временной период;

- в формулировании функциональных задач, определении методов их решения, периода и последовательности этапов реализации;

– установлении наличия у муниципального предприятия необходимого объема ресурсов различных видов (материальных, финансовых, трудовых) [10].

Таким образом, планирование предполагает процесс разработки совокупности мер, устанавливающих алгоритм достижения конкретизированных целей муниципального предприятия с учетом необходимости максимизации эффективности использования имеющихся ресурсов каждым подразделением и организацией в целом. Иными словами, реализации функции планирования направлена на принятие управленческих решений по следующим направлениям:

- распределение ресурсов, имеющихся у муниципального предприятия;
- координация взаимодействия подразделений муниципального предприятия;
- установление и поддержание связей с окружающей внешней средой;
- формирование внутренней структуры по принципу обеспечения наибольшей эффективности функционирования;
- контролирования деятельности муниципального предприятия на предмет обеспечения достижения плановых показателей.

Следует учитывать, что независимо от направления деятельности в планировании необходимым требованием является соблюдение общепринятых принципов (см. рис. 1.3) [20].

В зависимости от последовательности формирования планов предприятия различают следующие формы организации планирования:

- «сверху вниз» - проектирование и утверждение планов осуществляется руководством предприятия, подчиненные являются исключительно исполнителями представленной программы; достижение положительного результата в данном случае возможно только при реализации авторитарной системы управления;

– «снизу вверх» - формирование планов осуществляется работниками, а утверждение – руководством предприятия; данная форма является наиболее прогрессивной, однако характеризуется сложностью создания единой системы взаимосвязанных целей в условиях организации функционирования на принципах углубленной специализации и разделения труда;

– «цели вниз – планы вверх» - интеграция достоинств и устранение недостатков приведенных выше форм организации планирования, при которой разработка и формулирование целей для работников осуществляется руководством предприятия, что стимулирует и координирует проектирование программ функционирования в подразделениях. Основное преимущество данной формы заключается в возможности создания единой системы взаимосвязанных планов, основанной на целостности и общности целевых установок для предприятия в целом [35].



Рисунок 1.3 – Основные принципы планирования деятельности

Таким образом, планирование деятельности муниципального предприятия основывается на сведениях о результатах функционирования за прошедшие периоды, при этом ключевая цель данного процесса заключается в формировании программы развития организации на перспективу и его контроле. Следовательно, особое значение приобретает точность и достоверность информационных ресурсов, предоставленных специалистам компании, и уровень компетенции соответствующих работников.

3. Управление персоналом. С учетом стратегического значения в развитии муниципального предприятия и текущими потребностями его функционирования в состав задач подсистемы управления персоналом входят следующие аспекты (см. рис. 1.4) [21].



Рисунок 1.4 – Основные задачи подсистемы управления персоналом

Реализация обозначенных задач предполагает наличие в подсистеме управления персоналом муниципальных предприятий таких

функциональных подразделений, как отдел кадров, отдел оплаты труда, отдел техники безопасности [28].

4. Управление производством. К числу основных задач подсистемы управления производством муниципальных предприятий относится эффективная организация производства работ (продукции, услуг), их предоставления потребителю при условии обеспечения необходимого уровня качества при соответствующей стоимости в установленные сроки. Иными словами, ключевыми функциями подразделений, деятельность которых связана с основным производственным процессом муниципального предприятия, является регламентация технологической дисциплины, соблюдение ресурсосберегающих принципов, режима труда [37].

5. Управление маркетингом. Данная подсистема является одним из важнейших элементов системы управления муниципальным предприятием, т. к. результаты прогнозирования развития муниципальных рынков недвижимости, труда, образовательных и медицинских услуг оказывают непосредственное влияние на формирование планов деятельности организаций данного типа, при этом особого внимания требует обеспечение достоверности и своевременности информации о местных условиях функционирования компании и интересов населения. Иными словами, с учетом специфики деятельности муниципальных предприятий, в рамках маркетинговой деятельности целесообразно, во-первых, четко определять вид производимой продукции (услуг), ее количество и период доставки потребителям, во-вторых, - обеспечивать максимальную эффективность снабжения производственного процесса необходимыми ресурсами, стоимость которых не приводит к возрастанию производственных затрат, формирование необходимого объема сбыта и по цене, обеспечивающей получение прибыли [4].

Маркетинг в сфере управления муниципальным предприятием способствует интеграции видов управленческой деятельности, основанных на определении и учете потребностей общества и отдельных групп

населения, стимулировании развития новых потребностей и интересов, что обуславливает наличие нескольких компонентов маркетинговой деятельности муниципальных предприятий в зависимости от отрасли их функционирования:

– кадровый маркетинг (основное направление – выявление, прогноз и определение способов удовлетворения потребностей населения муниципального образования в квалифицированных специалистах). Следует отметить, что современные условия образования муниципальных структур нового типа, создание рыночной инфраструктуры обуславливают существенную необходимость в высококвалифицированных сотрудниках, способных к компетентному выполнению профессиональных задач. Так, одними из основных требований к работникам муниципальных предприятий на сегодняшний день являются:

- 1) разработка стратегии развития муниципального предприятия и тактики применения различных методов управления;
- 2) способность осуществления финансово-экономического анализа функционирования муниципального предприятия;
- 3) организация и проведение исследований рынка муниципального образования, выявление условий адаптации населения к определенным продуктам и услугам;
- 4) осуществление диагностики экономической сферы муниципального образования;
- 5) изучение влияния элементов рыночной инфраструктуры на результаты деятельности муниципального предприятия;
- 6) анализ и улучшение системы информационного обеспечения управления муниципальным предприятием;
- 7) изучение и оценка социально-демографической ситуации в муниципальном образовании с целью формирования прогноза спроса на продукцию и услуги предприятия и т.д. [14].

– маркетинг рынка образовательных услуг (основное направление – исследование рынка образовательных услуг муниципального образования с целью выявления основных характеристик продуктов образовательных учреждений, включающих период оказания данного вида услуг, их стоимости и других факторов, имеющих существенное значение при определении конкурентных преимуществ организации, а также сегментирование рынка);

– маркетинг жилищного рынка (основное направление – оценка потребностей населения в жилье и услугах по обеспечению комфортных условий проживания – содержание и ремонт помещений, электроснабжение, водоотведение и т.д.) [44];

– маркетинг в сфере здравоохранения (специфичен для организаций, предоставляющих медицинские услуги; характеризуется определенным алгоритмом реализации (см. рис. 1.5) [14].

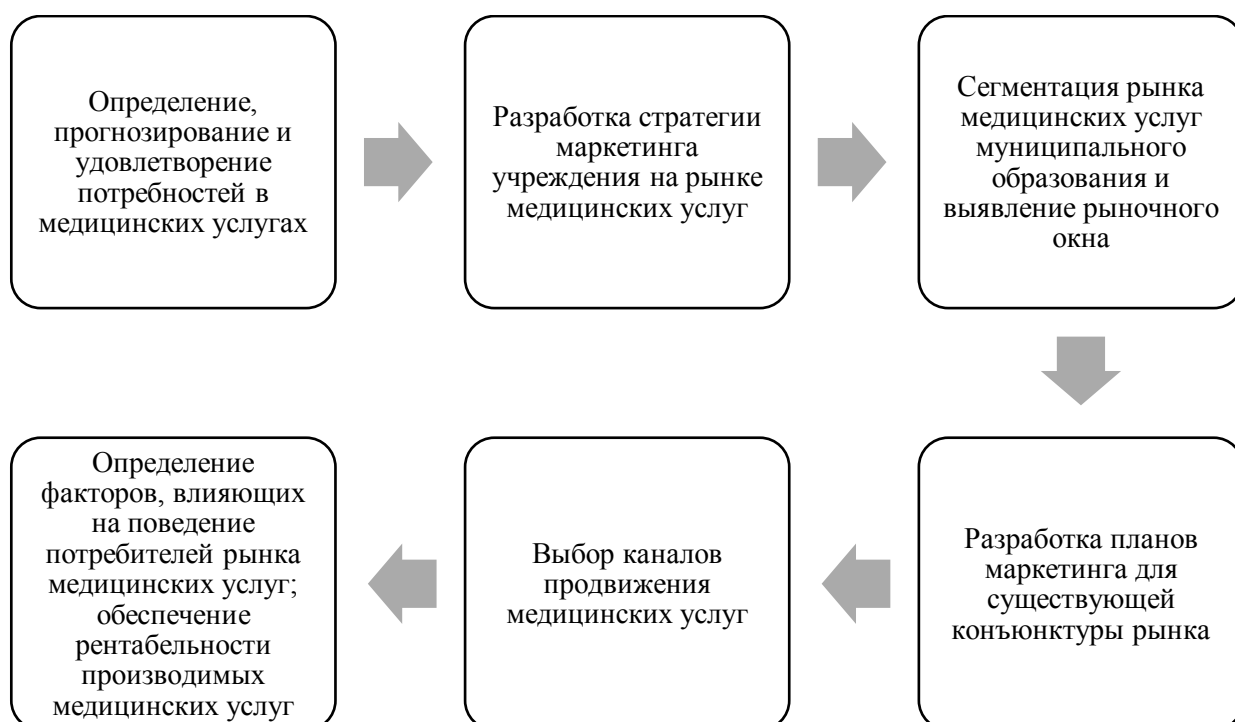


Рисунок 1.5 – Алгоритм реализации маркетинговой деятельности предприятий сферы здравоохранения



Таким образом, изложенное выше обосновывает существенное значение качества организации и эффективности подсистемы управления маркетинга в системе управления муниципальным предприятием.

6. Управление финансами. Основное назначение данной подсистемы заключается в организации и контроле поступления финансовых ресурсов от реализации производимой продукции (услуг), а также осуществление оплаты поставленного сырья и материалов для производства работ и ранее приобретенных товаров, расчетов по статьям эксплуатационных расходов (рекламы, страхование и т.д.), выплаты заработной платы персоналу муниципального предприятия, налогов и других платежей в местный бюджет и внебюджетные фонды и т. п. [13].

7. Управление инвестициями. Комплекс основных задач данной подсистемы включает:

- непрерывное улучшение организации производственного процесса и условий труда персонала на основании результатов выявления резервов повышения эффективности деятельности и внедрения инновационных технологий;

- интеграция инновационных предложений с целью создания портфеля идей и определения способов их реализации;

- разработка и реализация мер по выявлению проблем инвестирования и их решение;

- формирование в компании морально-психологического климата и обеспечение деятельности персонала необходимыми ресурсами для развития творческого потенциала работников [30].

Таким образом, приведенные подсистемы системы управления муниципальными предприятиями осуществляют выполнение следующих функций:

- формулирование целей и определение комплекса задач по их достижению с учетом принятой программы стратегического развития и специфики подсистемы;

- прогнозирование потребности в необходимых ресурсах для достижения поставленных целей и выполнения обозначенных задач;
- координация процесса реализации комплекса определенных ранее задач;
- обеспечение повышения эффективности труда персонала, направленное на достижение поставленных целей, посредством их мотивации и стимулирования;
- осуществление контроля и при необходимости корректировки деятельности подсистемы для получения необходимого результата [50].

Необходимо отметить, что в управлении муниципальными предприятиями имеют место определенные особенности:

- отсутствие ответственности муниципального образования по обязательствам предприятия (исключительными являются случаи несостоятельности (банкротства), вызванной собственником имущества предприятия);
- отсутствие полномочий продажи принадлежащего предприятию имущества, сдачи его в аренду, передачи в залог, использования в качестве вклада в уставные капиталы хозяйственных обществ или товариществ без согласования с органами местного самоуправления;
- обязательства муниципального предприятия в ежегодных перечислениях в местный бюджет установленной собственником доли прибыли, которая остается после налогообложения и иных обязательных платежей, при этом оставшаяся сумма дохода может быть использована муниципальным предприятием на его цели.

Следует учитывать, что представленные особенности управления муниципальными предприятиями в некоторых случаях являются причинами возникновения определенных факторов, оказывающих негативное влияние на данный процесс.

## 1.2 Направления совершенствования управления муниципальными предприятиями

Как отмечалось ранее, представленные выше особенности управления муниципальными предприятиями зачастую определяют факторы, оказывающие негативное влияние на данный процесс и функционирование муниципальных предприятий в целом. Определим основные группы причин, снижающих эффективность деятельности муниципальных предприятий:

1. Внешние факторы, включающие федеральное законодательство, общее состояние отечественной экономики и экономической политики государства. К числу внешних факторов, как правило, относят следующие:

– низкий уровень качества жизни значительной доли населения страны, что обуславливает наличие существенного количества категорий потребителей, пользующихся льготами, установленными федеральными нормативно-правовыми актами, при оплате жилищно-коммунальных, транспортных и других видов услуг, предоставляемых муниципальными предприятиями. В условиях частичной компенсации государством соответствующих затрат местного бюджета данные расходы практически полностью включаются в состав издержек муниципальных предприятий;

– недостаточное финансирование государственных учреждений, находящихся на территории муниципального образования, что обуславливает наличие значительной суммы их дебиторской задолженности перед местными бюджетами и необходимость передачи расходов на содержание данных организаций муниципальным предприятиям [38];

– наличие в муниципальной собственности существенного количества ведомственного жилищного фонда, объектов, относящихся к социальной сфере и инженерному обеспечению городов (в результате приватизации государственного имущества), и отсутствие финансовых и материальных ресурсов на их содержание (обеспечение коммуникаций

различного вида, производство ремонтных работ капитального и текущего характера);

- отсутствие возможности контроля роста цен и тарифов на услуги по обеспечению подачи электроэнергии, природного газа, а также осуществлению железнодорожных перевозок. Как правило, подобное повышение происходит в середине финансового года, при утвержденных сметах затрат муниципальных предприятий, что обосновывает увеличение их кредиторской задолженности перед поставщиками ресурсов;

- неполнота разработки нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность муниципальных предприятий [32].

2. Местные факторы, зависящие от социально-экономической ситуации конкретного муниципального образования и политики местных органов власти, включают:

- степень обеспечения бюджета в конкретном муниципальном образовании и уровень качества жизни населения (благополучие), особенности тарифной политики, уровня менеджмента в руководящих органах муниципального образования и т. д.;

- ненадлежащий контроль деятельности муниципальных предприятий с позиции собственника имущества [26].

3. Внутренние факторы, формируемые состоянием финансово-хозяйственной деятельности муниципального предприятия, заключаются в следующих аспектах:

- отсутствие интереса и мотивации руководства и персонала муниципальных предприятий в сокращении расходов и улучшении показателей эффективности функционирования организации в целом, что обосновано стремлением максимизации получаемых из бюджета дотаций;

- устаревание и значительная степень износа основных производственных фондов муниципальных предприятий в совокупности с отсутствием финансовых ресурсов для их восстановления или замены;

– низкий уровень заработной платы персонала муниципальных предприятий, сопровождающийся частыми случаями ее несвоевременной выплаты, что обуславливает проблемы привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов;

– затруднения при сборе платежей за оказанные услуги [11].

Таким образом, совокупность факторов, негативно влияющих на управление муниципальными предприятиями и эффективность их функционирования в целом, можно представить следующим образом (см. рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Факторы, оказывающие негативное влияние на управление муниципальными предприятиями

Как показывает практика, представленные факторы оказывают комплексное влияние на деятельность муниципальных предприятий, что приводит к значительным проблемам в управлении организациями данного вида. В связи с чем, на наш взгляд, целесообразно обозначить возможные направления совершенствования управления муниципальными предприятиями:

1. Разработка стратегии развития муниципального предприятия, при которой целесообразно обеспечить соответствие следующим принципам:

- определение наиболее оптимального варианта стратегии на основании результатов анализа ресурсных возможностей муниципального предприятия, его сильных и слабых сторон функционирования;

- достижения согласования интересов всех производственных подразделений и их учет при разработке документа;

- документальное фиксирование стратегии развития муниципального предприятия, направленное на упрощение коммуникаций внутри компании;

- высокая степень гибкости разработанной программы развития, способствующая возможности ее оперативной корректировки в случае изменения конъюнктуры рынка;

- текущий контроль практической реализации стратегии [25].

Таким образом, с учетом выше изложенного, формализация стратегии развития является одним из эффективных инструментов повышения эффективности деятельности муниципальных предприятий.

2. Проектирование эффективной организационной структуры муниципального предприятия, отвечающей следующим требованиям:

- наличие соответствующего уровня образования и квалификации у работников муниципального предприятия;

- устранение риска дублирования функциональных обязанностей;

– поддержание условий для благоприятного морально-психологического климата в коллективе, направленное на повышение мотивации персонала, и т.д. [34].

3. Разработка программы модернизации основных производственных фондов [45].

4. Внедрение эффективной системы оплаты труда с целью повышения мотивации персонала и его заинтересованности в улучшении результатов деятельности муниципального предприятия [6].

5. Организация эффективного взаимодействия с поставщиками ресурсов, включающая следующие направления деятельности:

– формирование базы данных о поставщиках ресурсов муниципального предприятия с учетом необходимости ее регулярной актуализации; учет данных исключительно надежных источников информации, отвечающих таким требованиям, как достоверность (значительная степень соответствия приведенных сведений фактическому состоянию), доступность (высокая степень открытости информации о поставщиках), достаточность (полнота содержания предоставленных данных). Критерии формирования базы данных о поставщиках предприятия представлены на рисунке 1.7.

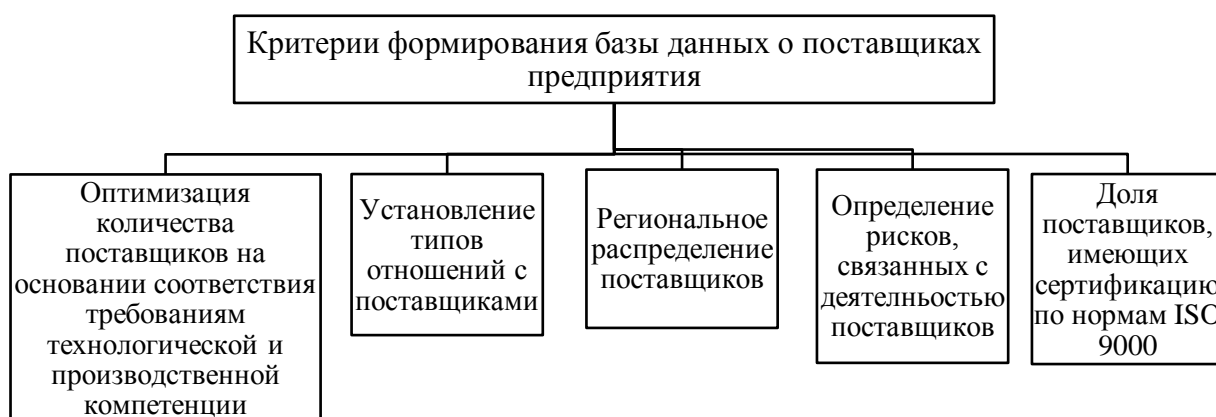


Рисунок 1.7 – Критерии формирования базы данных о поставщиках предприятия

– организация эффективного информационного обеспечения взаимосвязи с поставщиками ресурсов, включающая разработку требований к проектируемой информационной системе, проведение анализа и оценки совокупности вариантов с последующим выбором наиболее приемлемого для данного муниципального предприятия и внедрением информационной системы, ключевая цель которого заключается в обеспечении непрерывных информационных потоков между компанией и поставщиком ресурсов [15].

б. Регламентация процесса работы с потребителями, состоящая из этапов:

– проектирование ключевых бизнес-процессов оказания услуг населению;

– разработка регламентов частных процедур в рамках бизнес-процессов по оказанию услуг населению;

– формирование и утверждение должностных инструкций и т. п.

Изложенное выше позволяет утверждать, что значительная доля выявленных проблем связаны с отсутствием эффективных подходов к управлению муниципальными предприятиями, в связи с чем в современных условиях рыночной экономики целесообразна разработка механизма управления, позволяющего муниципальным предприятиям функционировать с достаточным уровнем рентабельности.

Таким образом, в рамках первого раздела бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы управления муниципальными предприятиями, в частности:

– определена сущность муниципального предприятия (самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, производящий и реализующий продукцию, оказывающий (услуги), выполняющий работы посредством использования муниципального имущества);

– перечислены преимущества (обеспечение удовлетворения потребности в непрерывном и гарантированном предоставлении широкого



спектра услуг населению муниципального образования; возможность установления локального (местного) монополизма предприятия в исполнении конкретного вида муниципальных услуг; стремление к обеспечению равенства в социальной сфере и устранению существующей дискриминации; возможность влияния муниципальной власти на уровень цен и тарифов) и недостатки создания муниципальных предприятий (значительная доля организаций данного вида предоставляют общественные или конкретные социально значимые услуги, чем обусловлено их бюджетное дотирование; объективная незаинтересованность данных предприятий в обеспечении рационального использования имеющихся ресурсов и улучшении показателей рентабельности функционирования; низкая конкурентоспособность, обусловленная ограниченностью материально-технической и ресурсной базы);

- установлена правовая основа функционирования муниципальных предприятий (нормы Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (с изменениями от 08.12.2003 г., 18.12.2006 г., 24.07.2007 г., 01.12.2007 г., 03.12.2012 г., 23.05.2016 г.));

- обозначены ключевые функции органов местного самоуправления по отношению к муниципальному предприятию;

- представлены функциональные подсистемы системы управления муниципальным предприятием (стратегическое и оперативное управление предприятием; планирование; управление персоналом; управление производством; управление маркетингом; управление финансами; управление инвестициями);

- выявлены основные проблемы управления муниципальными предприятиями;

- обозначены возможные направления совершенствования управления деятельностью муниципальных предприятий.

## 2 Оценка эффективности управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы выбрано муниципальное унитарное предприятие «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» (МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»), расположенное по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. 2-я Краснодарская, 119.

История образования и развития МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» началась в 1974 г. с создания Производственно-эксплуатационного треста жилищно-коммунального хозяйства Советского района г. Ростов-на-Дону. В 1989 г. произошло переименование треста в Многоотраслевое производственное предприятие Советского района, в 1999 г. – в Муниципальное унитарное многоотраслевое производственное предприятие ЖКХ Советского района. Современное название компании действует с 2008 г.

К числу основных видов деятельности МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» относятся:

- работы по строительству и реконструкции объектов жилищно-бытового назначения (включая операции общестроительных, штукатурных, стекольных, облицовочных, малярных, отделочных и электромонтажных работ);
- текущий (техническое обслуживание) и капитальный (ремонтные работы кровель, замена оконных и дверных блоков, ремонт системы водоснабжения, водоотведения и отопления, подъездов в жилых домах) ремонт зданий и сооружений;
- проведение мероприятий по благоустройству, озеленению и уборке территорий;

- эксплуатация и ремонт внутренних систем электро-, тепло-, водоснабжения и водоотведения;
- работы по техническому обслуживанию внутренних систем газоснабжения, дымоходов и систем вентиляции;
- эксплуатация и ремонт лифтов;
- эксплуатация и ремонт антенн;
- дератизация, дезинсекация, дезинфекция;
- санитарное содержание и благоустройство Советского района г. Ростов-на-Дону;
- обеспечение летнего и зимнего содержания автодорог высокопроизводительной техникой;
- мойка прилотовой части автодорог;
- ручная зачистка прибордюрной части автодорог и т.д.

На сегодняшний день в управлении МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» находится около 20% жилого фонда Советского района общепользуемой площадью 286978,15 м<sup>2</sup> (113 многоквартирных домов).

МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» состоит в Саморегулирующей организации, а также является одним из членов Национального жилищного конгресса, представляющего собой некоммерческую организацию, созданную с целью саморегулирования деятельности субъектов предпринимательства, входящих в нее, в соответствии с принципом единства производства работ и предоставления услуг в сфере управления недвижимостью.

Наиболее подробный анализ функционирования МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» возможно произвести с учетом динамики основных экономических показателей деятельности предприятия (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели МУП «ЖКХ Советского

района г. Ростов-на-Дону» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	112678	132297	121426	19619	117,41	-10871	91,78
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	105382	128841	128661	23459	122,26	-180	99,86
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	7296	3456	-7235	-3840	47,37	-10691	-
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	11370	10643	9459	-727	93,61	-1184	88,88
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-4074	-7187	-16694	-3113	-	-9507	-
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	164	126	-16431	-38	76,83	16557	-
7. Основные средства, тыс. руб.	31852	31732	27636	-120	99,62	-4096	87,09
8. Оборотные активы, тыс. руб.	100131	84248	89888	-15883	84,14	5640	106,69
9. Численность ППП, чел.	203	205	198	2	100,99	-7	96,59
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	25081	39568	40739	21487	218,84	1171	102,96
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	555,06	645,35	613,26	90,29	116,27	-32,09	95,03
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	123,55	193,01	205,75	69,46	156,22	12,74	106,6
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	3,54	4,17	4,39	0,63	117,8	0,22	105,28
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	1,13	1,57	1,35	0,44	138,93	-0,22	85,99
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,15	0,1	-	-0,05	66,67	-	-
16. Рентабельность услуг, % (стр6/стр2) ×100%	0,16	0,1	-	-0,06	62,5	-	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1 *100 коп.)	103,62	105,43	113,75	1,81	101,75	8,32	107,89

На основании содержания таблицы 2.1 можно заключить, что

исследуемый период характеризуется для деятельности МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» существенной неустойчивостью показателей выручки (объема реализации), что в результате в 2016 году привело к убыткам предприятия. Так, в 2014 г. значение показателя выручки составило 112678 тыс. руб. при показателе себестоимости продаж 105382 тыс. руб. в 2015 г. показатель выручки увеличился более чем на 17%, при повышении себестоимости продаж более чем на 20%, что обуславливает превышение ее темпов роста над темпами роста выручки. В 2016 г. предприятие понесло значительные убытки (см. рис. 2.1).

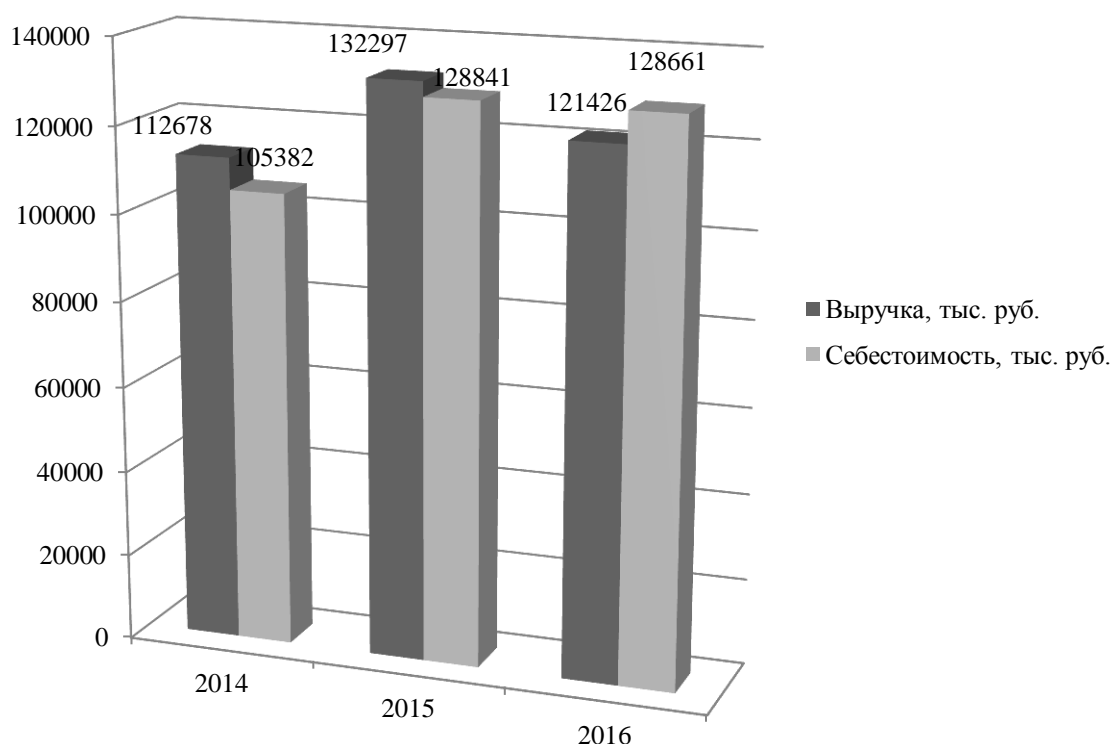


Рисунок 2.1 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Представленная на рисунке 2.2 диаграмма подтверждает, что в период 2014-2016 г.г. МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» функционировало нерентабельно. Отрицательные значения показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли характеризуют

уровень убыточности производства, т.е. отмечается превышение себестоимости услуг над доходами от их продажи при недостаточно высокой для покрытия издержек компании цене. В результате произошло снижение показателей рентабельности услуг и продаж, что определяет необходимость для руководства МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» выявления резервов увеличения прибыли, оптимизации затрат и повышения показателей рентабельности функционирования предприятия в целом.

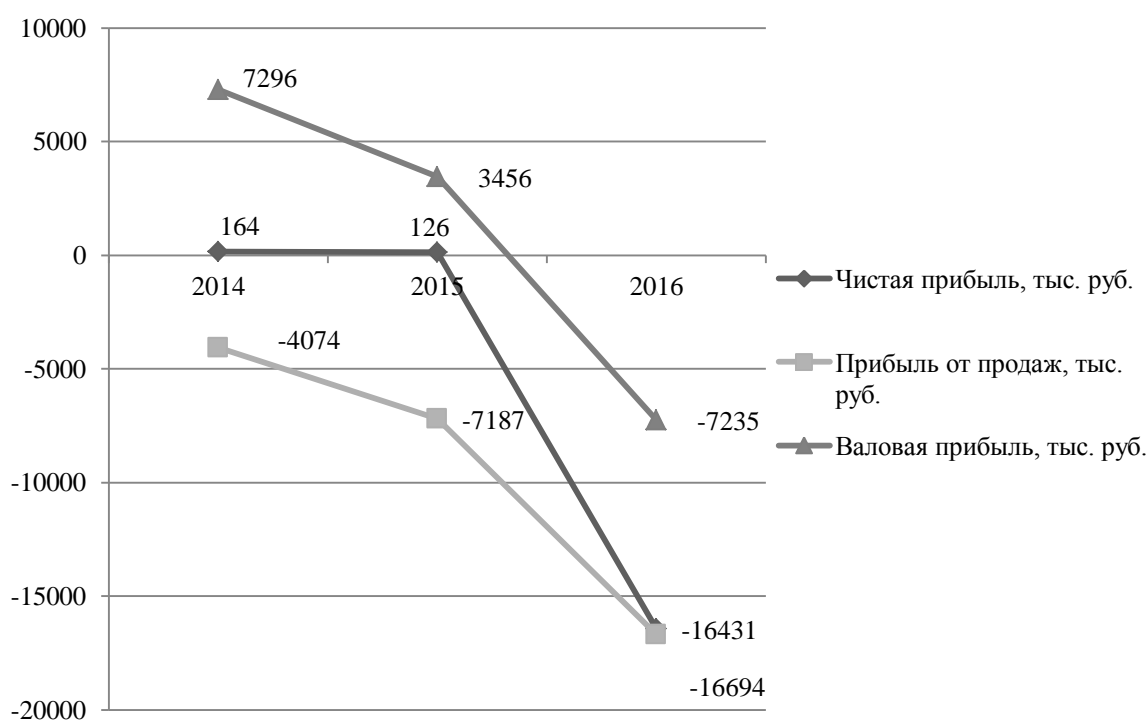


Рисунок 2.2 – Динамика показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Негативное влияние на уровень эффективности функционирования МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» оказывает значительная сумма коммерческих и управленческих расходов (см. рис. 2.).

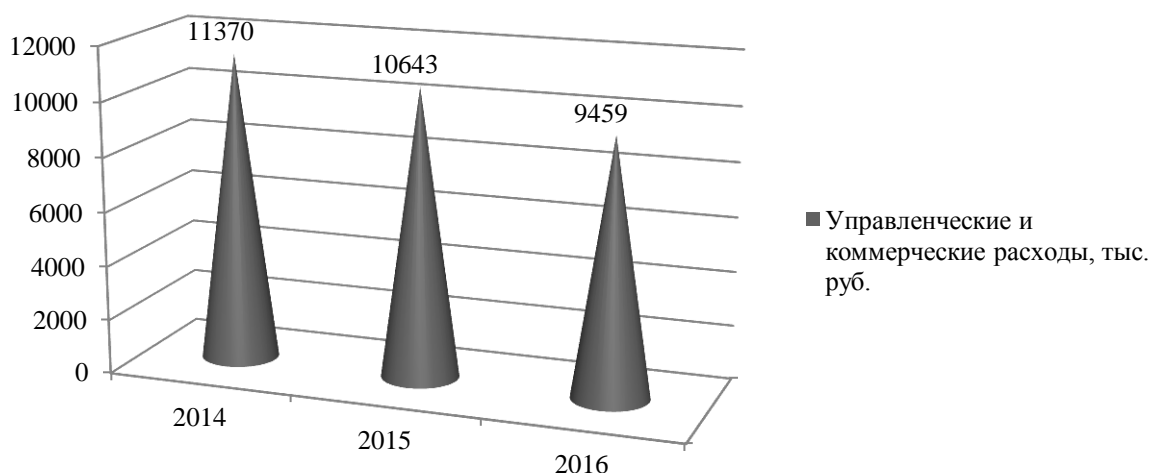


Рисунок 2.3 – Динамика управленческих и коммерческих расходов МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Положительным аспектом в деятельности МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» является повышение показателя фондоотдачи, однако оно обусловлено исключительно выводом из действия отдельных объектов основных фондов, что обусловило снижение их общей стоимости (см. рис. 2.4).

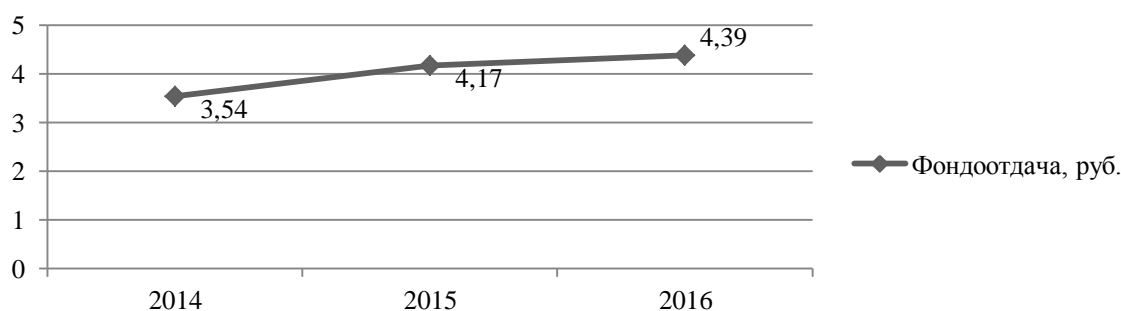


Рисунок 2.4 – Динамика показателя фондоотдачи МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Анализируемый период деятельности МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» характеризуется также неустойчивостью коэффициента

оборачиваемости активов (см. рис. 2.5).

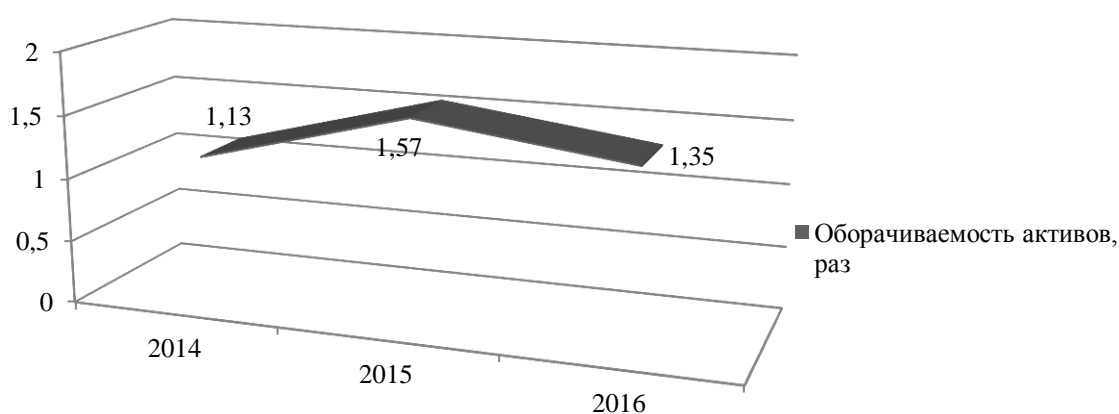


Рисунок 2.5 – Динамика показателя оборачиваемости активов МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Увеличение суммы себестоимости продаж, высокий уровень управленческих и коммерческих расходов определили в исследуемом периоде значительное повышение показателя затрат на рубль выручки. Так, в 2014 г. данный показатель составил 103,62 коп., в 2015 г. – 105,43 коп., однако в 2016 г. – 113,75 коп. (см. рис. 2.7).

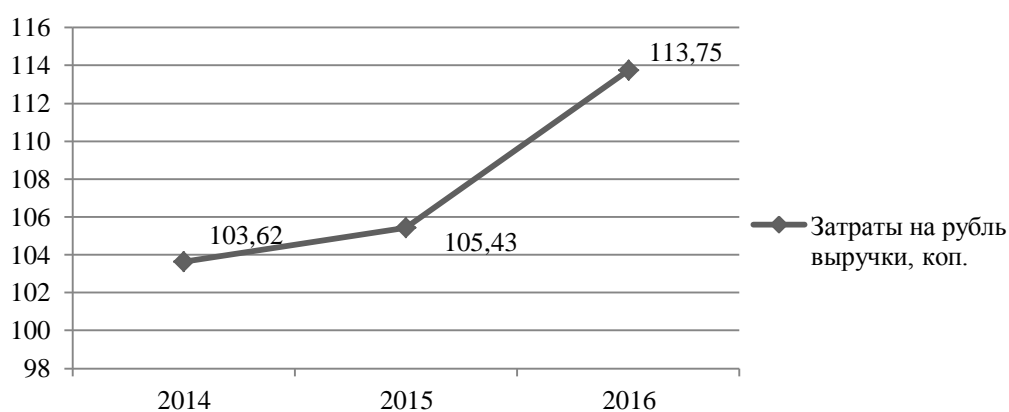


Рисунок 2.6 – Динамика затрат на рубль выручки МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Следует отметить, что тенденция к росту присуща среднегодовой заработной плате работников МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-



Дону»: в 2014 г. данный показатель составил 123,55 тыс., в 2015 г. более чем в 1,5 раза, в 2016 г. – на 6,6% относительно данных 2015 г.

Однако при достижении максимального значения показателя среднегодовой заработной платы в 2016 г. наблюдается снижение производительности труда по отношению к предыдущему 2015 г. практически на 5% (см. рис. 2.7).

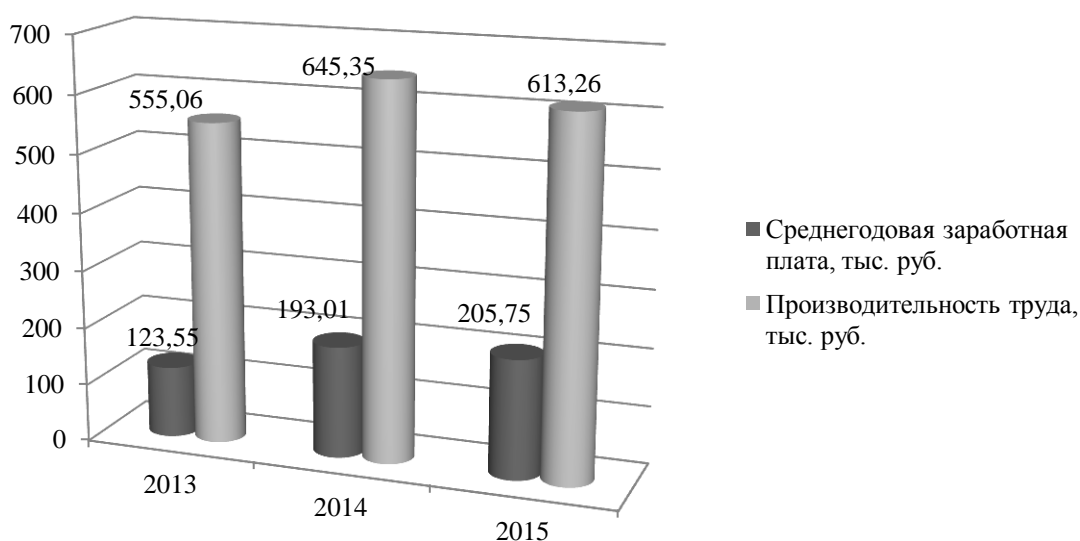


Рисунок 2.7 – Динамика показателей производительности труда и среднегодовой заработной платы сотрудников МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г.

Таким образом, результаты анализа основных экономических показателей функционирования МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в 2014-2016 г.г. позволяют сделать вывод о значительных проблемах в организации функционирования предприятия, что подтверждается отрицательной динамикой выручки, прибыли, рентабельности услуг и продаж, затрат на рубль выручки, производительности труда работников. Следовательно, деятельность МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» требует определенных улучшений.

## 2.2 Анализ управления муниципальным предприятием

Ключевая цель системы управления заключается в решении вопросов, связанных с организационной, технической, финансово-экономической, маркетинговой, мотивационной и социально-психологической составляющей функционирования организации. Иными словами, суть назначения системы управления предприятием – обеспечение расширенного производства посредством получения прибыли, исполнения обязательств перед государством (обязательные платежи и налоговые выплаты) и удовлетворения социально-бытовых потребностей сотрудников.

Анализ системы управления предприятием предполагает, в первую очередь, оценку эффективности применяемой организационной структуры управления, оказывающей существенное влияние на эффективность деятельности компании.

Организационная структура управления представляет собой совокупность подразделений предприятия, функциональных служб и отделов с упорядоченными взаимосвязями и взаимозависимостью. Основным требованием к организационной структуре является ее соответствие конкретному объекту управления, его целевым установкам, ресурсным возможностям, условиям функционирования.

Организационная структура управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» относится к типу линейно-функциональных структур и основана на интеграции функционального разделения труда (согласно выполняемым задачам) с линейным построением структурных подразделений, т.е. линейное управление подкреплено наличие специальных функциональных служб (см. рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Организационная структура управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

Основными преимуществами линейно-функциональных структур являются:

- централизация управления, обеспечивающая единство при решении оперативных и стратегических задач предприятия;
- обеспечение максимальной устойчивости в долгосрочной перспективе;
- высокая степень использования имеющегося у сотрудников профессионального потенциала благодаря функциональному разделению труда.

К числу недостатков структур данного типа возможно отнести следующие:

- риск возникновения проблем межфункциональной координации;

- неэффективное распределение ответственности за результаты деятельности;
- недостаточная степень гибкости при реакции на изменения окружающей деловой среды;
- повышенная длительность периода принятия управленческих решений.

Приведенные недостатки линейно-функциональной структуры, как правило, реализуются в условиях несоответствия между ответственностью и полномочиями руководителей подразделениями, превышения норм управляемости, формирования нерациональных информационных потоков, чрезмерной централизации оперативного управления производственным процессом, отсутствием учета специфики деятельности каждого из подразделений и необходимой регламентирующей документации.

С целью формирования оценки управления объектом исследования проанализируем деятельность административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», к которому относятся генеральный директор, главный инженер, начальники планово-экономического отдела, отдела кадров, автотранспортной службы и главный бухгалтер (см. табл. 2.2).

Таким образом, можно заключить, что административно-управленческий уровень персонала предприятия представлен генеральным директором и пятью руководителями функциональных подразделений, являющимися непосредственными координаторами деятельности по реализации основного производственного процесса (оказанию услуг в сфере ЖКХ) подчиняющимися генеральному директору МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону». Результаты анализа приведенных в таблице 2.2 данных позволяют утверждать, что одним из проблемных аспектов в деятельности административно-управленческого персонала является дублирование функций (к примеру, обязанности главного бухгалтера и начальника планово-экономического отдела), что обуславливает

определенные сложности при взаимодействии соответствующих подразделений и координации их функционирования.

Таблица 2.2 – Функции административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

№ п/п	Должность	Выполняемые функции
1	Генеральный директор	Действие от имени предприятия; представление его интересов; распоряжение имуществом в обозначенных пределах; заключение договоров; открытие расчетных счетов в банках; распоряжение финансовыми средствами; утверждение внутренних регламентирующих документов
2	Главный инженер	Руководство деятельностью производственно-технического отдела, аварийно-диспетчерской службы, службы санитарного содержания и благоустройства территории; определение политики в области технического развития; обеспечение требуемого уровня технической подготовки производства, рационального использования ресурсов предприятия, сокращения издержек и т.д.
3	Начальник планово-экономического отдела	Координация экономической деятельности предприятия; организация информационного обеспечения управленческого учета; учет производственных затрат; калькулирование себестоимости услуг; учет затрат в соответствии с центрами ответственности и сегментами деятельности; формирование статистической отчетности
4	Начальник отдела кадров	Подбор, оценка, отбор и найм персонала; разработка программ развития и аттестация персонала; обеспечение соблюдения трудовой дисциплины; разработка и реализация мероприятий по снижению текучести кадров
5	Начальник автотранспортной службы	Разработка планов-графиков работы автотранспорта; производство расчетов затрат на содержание и обеспечение непрерывного функционирования автотранспорта; контроль рационального использования автотранспортных средств; контроль выполнения плана работ автотранспортных средств; руководство работниками службы
6	Главный бухгалтер	Формирование учетной политики; руководство формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности; организация бухгалтерского учета; руководство подготовкой и утверждением рабочего плана счетов бухгалтерского учета и форм первичных учетных документов; обеспечение порядка проведения инвентаризации и т.д.

Также необходимо отметить, что представленный перечень функций административно-управленческого персонала не содержит пункта, касающегося осуществления и координации маркетинговой деятельности

предприятия, что является существенным недостатком для предприятия, действующего в сфере услуг, в условиях рыночной экономики. Данный факт подтверждается отрицательной динамикой основных экономических показателей функционирования МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» (см. п. 2.1).

Наряду с анализом выполняемых функций, в условиях высокой динамики развития рыночных отношений и ужесточения конкуренции, целесообразно провести оценку структуры административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» по образованию, т.к. на сегодняшний день высокая квалификация и достаточный уровень компетенции работников представляют собой одно из условий повышения эффективности деятельности предприятия и обеспечения его устойчивого развития (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Структура административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» по уровню образования

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Всего, чел.	6	100	6	100	6	100
в том числе: высшее	2	33	3	50	5	83
среднее специальное	4	67	3	50	1	17

Графически данные таблицы 2.3 представлены на рисунке 2.9.

Согласно данным, представленным в таблице 2.3 и на рисунке 2.9, можно сделать вывод, что в исследуемом периоде структура персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» по уровню образованию существенно улучшилась. В частности, к примеру, в 2014 г. высшее образование имели генеральный директор предприятия, главный бухгалтер и начальник планово-экономического отдела, в 2015 г. высшие учебные заведения окончили главный инженер и начальник отдела кадров. Данный

факт обосновывает возможность повышения качества выполнения функциональных обязанностей указанными сотрудниками на основании роста доли кадрового состава работников, стремящихся к повышению собственной компетентности.

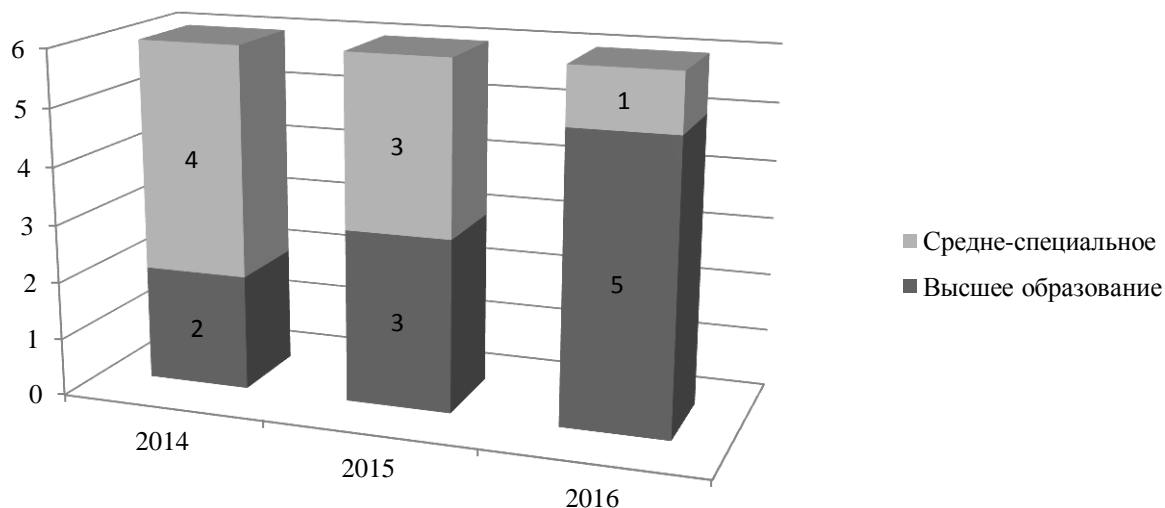


Рисунок 2.10 – Структура персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» по уровню образованию, чел.

Однако необходимо отметить, что в течение анализируемого периода (2014-2016 г.г.) МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» не было организовано повышения квалификации работников аппарата управления, что значительно затрудняет повышение эффективности деятельности предприятия в связи с отсутствием мотивации административно-управленческого персонала и практических навыков применения современных методов организации труда и деятельности предприятия в целом с учетом отраслевой специфики в целом.

С учетом изложенного выше, на наш взгляд, целесообразно провести комплексную оценку факторов, оказывающих существенное влияние на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», посредством применения методики построения причинно-следственной диаграммы Исикавы (см. Прил. А).

Таким образом, к числу первичных факторов, влияющих на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», можно отнести персонал, техническую оснащенность, уровень информатизации, внешние факторы.

Перечисленные аспекты характеризуются причинами возникновения - вторичными факторами, анализируемыми по значимости (S), вероятности возникновения (O) и обнаружения (D). Для установления значения каждого из критериев используется десятибалльная шкала, после чего определяется приоритетное число риска (ПЧР) по формуле:

$$\text{ПЧР} = S \times O \times D \quad (2.1)$$

По результатам сравнения полученных ПЧР выявляется максимальное значение среди причин второго уровня, характеризующее ПЧР каждого из первичных факторов в целом (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Определение ПЧР вторичных факторов

№	Фактор	Влияние	Балл (S)	Вероятность появления	Балл (O)	Вероятность обнаружения	Балл (D)	ПЧР
Персонал								
1	Недостаточный уровень квалификации руководящего состава	Очень важное	8	Умеренная	4	Хорошее	3	96
2	Дублирование функций	Важное	7	Умеренная	4	Хорошее	3	84
3	Отсутствие мотивации персонала	Важное	7	Умеренная	4	Почти наверняка	1	28
Максимальное ПЧР:								96
Техническая оснащенность								
1	Неудовлетвор. состояние материально-технической базы	Важное	7	Низкая	3	Почти наверняка	1	21
2	Проблемы ресурсного обеспечения	Важное	7	Умеренная	4	Почти наверняка	1	28
3	Неудовлетвор. основных производственных фондов	Важное	7	Низкая	3	Почти наверняка	1	21
Максимальное ПЧР:								28



Продолжение таблицы 2.4

Уровень информатизации								
1	Отсутствие специальных программных продуктов	Очень важное	8	Низкая	3	Хорошее	3	72
2	Неудовлетвор. состояние компьютерной техники	Важное	7	Низкая	3	Почти наверняка	1	21
3	Низкий уровень интеграции деятельности подразделений посредством информационных технологий	Опасное	9	Умеренная	4	Хорошее	3	108
Максимальное ПЧР:								108
Внешние факторы								
1	Изменение законодательства	Важное	7	Низкая	3	Почти наверняка	1	21
2	Повышение конкуренции	Важное	7	Умеренная	4	Умеренно хорошее	2	56
3	Действия субъектов внешней среды (поставщики, заказчики и т.д.).	Важное	7	Умеренная	4	Почти наверняка	1	28
Максимальное ПЧР:								56

Полученные данные позволяют построить диаграмму Парето, обеспечивающую определение ключевых факторов, влияние которых на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» особенно высоко, и способствующую формированию плана мероприятий по устранению выявленных проблем управленческой деятельности. Необходимая информация представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Информация для построения диаграммы Парето

№ п/п	Фактор	Значение ПЧР	Процентная мера фактора	Накопленный процент
1	Уровень информатизации	108	38	38
2	Персонал	96	33	71
3	Внешние факторы	56	19	90
4	Техническая оснащенность	28	10	100

Построим диаграмму Парето на основании представленных данных (см. рис. 2.11).

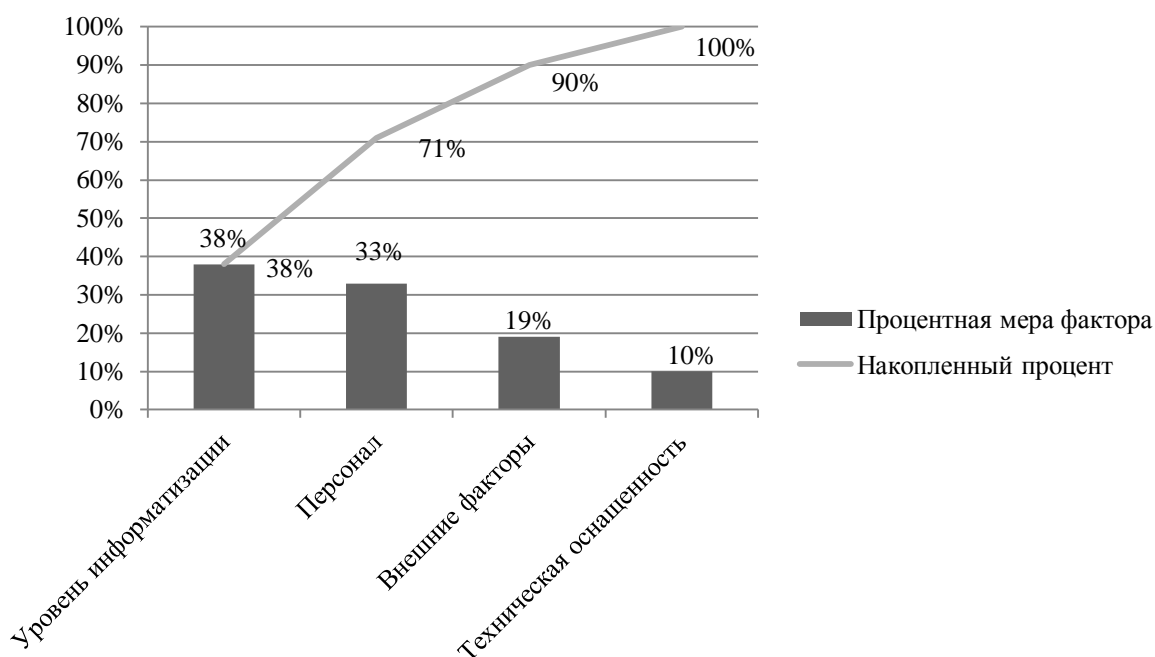


Рисунок 2.11 – Диаграмма Парето по факторам, оказывающим влияние на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

Согласно данным таблицы 2.5 и рисунка 2.11, управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в наибольшей степени подвержено влиянию таких факторов, как уровень информатизации (в частности, низкая степень интеграции деятельности подразделений посредством информационных технологий), а также качественные характеристики административно-управленческого персонала (в частности, недостаточный уровень квалификации руководящего состава и выявленное дублирование функций). Немаловажным для организации управления предприятием является значение степени технической оснащённости компании и влияния внешних факторов (изменение законодательства, повышение конкуренции, действия субъектов внешней среды).

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика МУП «ЖКХ Советского

района г. Ростов-на-Дону», проанализированы основные экономические показатели функционирования предприятия и организация управления им, в процессе чего выявлены определенные проблемные аспекты, требующие разработки мероприятий по их устранению.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления предприятием

На основании результатов проведенного анализа во втором разделе бакалаврской работы установлено, что на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» в большей степени влияют такие факторы, как:

- уровень информатизации (в частности, низкая степень интеграции деятельности подразделений посредством информационных технологий);
- качественные характеристики административно-управленческого персонала (в частности, недостаточный уровень квалификации руководящего состава и выявленное дублирование функций).

Также немаловажным для организации управления предприятием является значение степени технической оснащенности компании и влияния внешних факторов (изменение законодательства, повышение конкуренции, действия субъектов внешней среды).

Для устранения выявленных проблем, на наш взгляд, целесообразна реализация следующих мероприятий.

1. Повышение степени интеграции деятельности подразделений МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону», способствующее обеспечению единого информационного пространства, возможности доступа к внутренней отчетности и повышению оперативности принятия управленческих решений посредством внедрения специализированной информационной системы управленческого учета.

Приобретение и внедрение программных продуктов указанного типа способствует решению задач по автоматизации процессов контроля и формирования внутренней отчетности предприятия. Универсальным и

эффективным решением данных задач является комплекс «WA: Финансист», подходящий для использования в организациях с различной спецификой деятельности и объемами документационного обеспечения. Для комплексной автоматизации деятельности по формированию внутренней отчетности предприятия возможно применение следующих модулей (см. рис. 3.1).

«Управление денежными средствами» (УДС)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование бюджета движения денежных средств (БДДС)</li> </ul>
«Бюджетирование»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование бюджета доходов и расходов, прогнозирование балансового листа</li> </ul>
«УпрУчет/МСФО»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ведение управленческого учета по корпоративным стандартам и международным стандартам финансовой отчетности (МСФО)</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Модули комплекса «WA: Финансист»

Схема автоматизации управленческого учета МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» с помощью программного комплекса «WA: Финансист» представлена в приложении Б.

Следует отметить, что для успешного внедрения информационной системы автоматизации управленческого учета предприятию целесообразно обеспечить соответствие следующим требованиям:

- достоверность сведений внутренних управленческих отчетов, их удобство для восприятия, структурированность, читаемость, наглядность;
- комплексность методологии оценки элементов отчетности;
- детальная диагностика организации и проведение разъяснительной беседы со специалистами о ее необходимости;
- вовлечение максимального числа сотрудников;

- определение схемы бизнес-процессов, ее оптимизация распределение функций с созданием должностных инструкций в целях исключения дублирования функций;
- непрерывность совершенствования формирования управленческого учета;
- создание регламента документооборота с установлением сроков предоставления документов, подготовки отчетности (график документооборота);
- соответствие инструментов управленческого учета целевым установкам и оперативным задачам предприятия.

Таким образом, внедрение предлагаемого программного продукта «WA: Финансист» в управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» (установка соответствующего программного обеспечения на рабочие места главного бухгалтера и начальника планово-экономического отдела) способствует повышению степени интеграции деятельности подразделений предприятия, обеспечению единого информационного пространства, возможности доступа к внутренней отчетности и повышению оперативности принятия управленческих решений, а также исключению дублирования функций в должностных обязанностях главного бухгалтера и начальника планово-экономического отдела.

2. Улучшение качественных характеристик административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» с целью получения возможности приобретения конкурентных преимуществ за счет направления на курсы повышения квалификации главного инженера в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ" по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ», рассчитанной на 144 академических часа, средней стоимостью 32 тыс. руб.

Повышение квалификации специалистов в сфере ЖКХ обусловлено целесообразностью применения новейших методов управления и высокой динамикой изменений в соответствующем законодательстве. В процессе

обучения на указных курсах планируется рассмотрение следующих вопросов:

- общие сведения по управлению многоквартирными домами;
- методика осуществления контроля качества процесса эксплуатации зданий и сооружений;
- правовые основы сферы ЖКХ;
- разработка оптимальных планов и осуществление работ по капитальному ремонту жилых зданий;
- выявление резервов повышения эффективности эксплуатации зданий и сооружений.

Обучение по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ» в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ" организовано посредством применения трех форм осуществление учебного процесса (см. рис. 3.2).

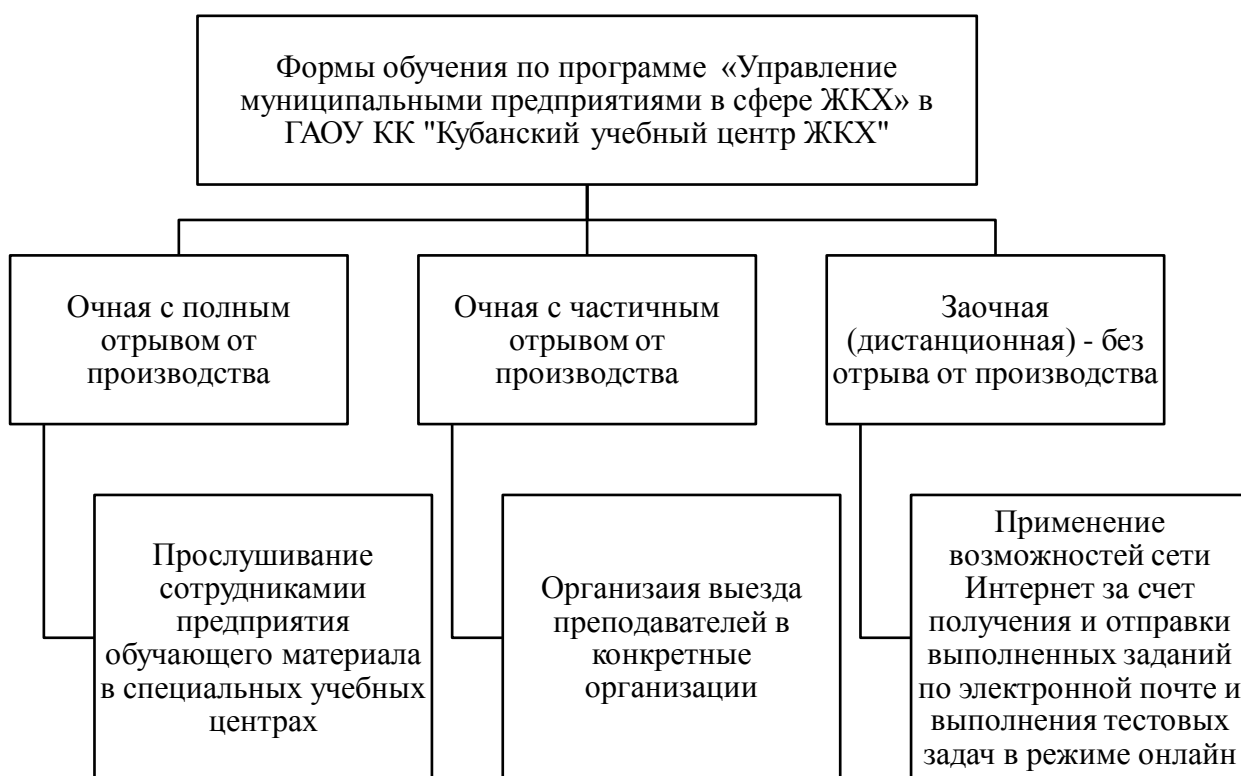


Рисунок 3.2 – Формы обучения по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ» в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ"

Таким образом, реализация предложенного мероприятия позволит улучшить качественные характеристики административно-управленческого персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» с целью получения возможности приобретения конкурентных преимуществ.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для определения экономической целесообразности внедрения предлагаемого программного комплекса «WA: Финансист» в МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» и реализации мероприятия по направлению на курсы повышения квалификации главного инженера в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ" по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ» необходимо сравнить объем предполагаемых затрат на приобретение и установку модулей системы с ожидаемой полезностью их практического использования, т. е. определить эффективность.

Первоначально следует определить затраты на осуществление данных рекомендаций (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

№ п/п	Статья затрат	Объем затрат, тыс. руб.
1	Общая стоимость программного комплекса «WA: Финансист»	57,9
2	- модуль «Управление денежными средствами» (УДС)	16,3
	- модуль «Бюджетирование»	19,2
	- модуль «УпрУчет/МСФО»	22,4
3	Установка программного обеспечения	3,0
4	Обучение персонала	2,0
5	Курсы повышения квалификации главного инженера в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ" по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ»	32,0
Итого:		94,9



Определим экономический эффект от предлагаемых мероприятий, используя в качестве исходных данных информацию, представленную в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета экономического от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Ожидаемое увеличение производительности труда работников, задействованных в мероприятиях (согласно экспертной оценке), %	7,5%
2	Численность ППП, чел.	198
3	Численность задействованных в мероприятиях сотрудников, чел.	3
4	Среднегодовая заработная плата персонала, тыс. руб.	205,75
5	Процент заработной платы, приходящийся на обязательные социальные взносы, %	30
6	Условно-постоянные затраты за отчетный период, тыс. руб.	9459
7	Фактический объем реализации (выручка), тыс. руб.	121426
8	Ожидаемый объем реализации (выручка), тыс. руб.	134783
9	Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	94,9

Следует отметить, что увеличение производительности труда ожидается при условии отсутствия необходимости приема новых работников, что обуславливает целесообразность определения условного высвобождения численности персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»:

$$Ч_{\text{экон.}} = \frac{Ч_{\text{мер.}} \times \Delta Пт}{100 + \Delta Пт}, \quad (3.1)$$

где  $Ч_{\text{экон.}}$  – экономия численности работников;

$Ч_{\text{мер.}}$  – численность задействованных в мероприятиях сотрудников;

$\Delta Пт$  – показатель прироста производительности труда работников, задействованных в мероприятиях.

Значит, экономия численности персонала при реализации предлагаемых мероприятий составит:

$$Ч_{\text{экон.}} = \frac{3 \times 7,5}{100 + 7,5} = 0,21 \text{ чел.}$$

Определив значение экономии численности персонала при реализации предлагаемых мероприятий, необходимо произвести расчет значения общего прироста производительности труда работников МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» по формуле:

$\Delta ПТ_{\text{общ}} = \frac{Ч_{\text{экон.}}}{Ч_{\text{общ}} - Ч_{\text{экон.}}} \times 100,$	(3.2)
---	-------

где  $Ч_{\text{общ}}$  – общая численность персонала МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»;

$\Delta ПТ_{\text{общ}}$  – показатель общего прироста производительности труда работников предприятия.

Тогда показатель общего прироста производительности труда работников предприятия составит:

$$\Delta ПТ_{\text{общ}} = \frac{0,21}{198 - 0,21} \times 100 = 0,11 \text{ чел.}$$

Наличие потенциальной экономии численности персонала обуславливает экономию по статье «Основная заработная плата», рассчитываемую по формуле:

$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \mathcal{Z}_{\text{среднегод.}} \times Ч_{\text{экон.}},$	(3.3)
---	-------

где  $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$  – сумма экономии по статье «Основная заработная плата»;

$\mathcal{Z}_{\text{среднегод}}$  - среднегодовая заработная плата.

Сумма экономии по статье «Основная заработная плата» примет значение:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 205,75 \times 0,21 = 43,21 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно, при наличии экономии по статье «Основная заработная плата» необходимо определить экономию средств по оплате обязательных социальных взносов  $\mathcal{E}_{\text{соц}}$  (30% от суммы заработной платы):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 43,21 \times 30\% = 12,96 \text{ тыс. руб.}$$

Следует отметить, что ключевой составляющей экономии средств при внедрении предлагаемых мероприятий является сумма экономии по статье «Условно-постоянные затраты», включающей сумму управленческих расходов за отчетный период. Так, необходимый показатель определяется по формуле:

$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y}{\text{Выр}_1} - \frac{Y}{\text{Выр}_2} \times \text{Выр}_2,$	(3.6)
---	-------

где  $\mathcal{E}_{\text{упр}}$  – экономия по статье «Условно-постоянные затраты»;

Y – условно-постоянные затраты за отчетный период;

Выр<sub>1</sub> и Выр<sub>2</sub> – фактическая и ожидаемая выручка соответственно.

Экономия условно-постоянных затрат составит:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{9459}{121426} - \frac{9459}{134783} \times 134783 = 1078,26 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общей экономии и годового экономического эффекта от внедрения разработанных рекомендаций представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Определение общей экономии от внедрения предлагаемых рекомендаций по совершенствованию управления МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Экономия по статье «Основная заработная плата», тыс. руб.	43,21
2	Экономия по обязательным социальным взносам, тыс. руб.	12,96
3	Экономия по условно-постоянным затратам, тыс. руб.	1078,26
4	Итого (общая экономия = стр. 1 + стр. 2 + стр. 3)	1134,43
5	Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	94,9
6	Итого (год. эк. эффект = стр. 4. – стр. 5):	1039,53

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по внедрению программного комплекса «WA: Финансист» в МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» и направлению на курсы повышения квалификации главного инженера предприятия в ГАОУ КК "Кубанский

учебный центр ЖКХ" по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ», согласно произведенным расчетам, предполагает получение общей экономии в сумме 1134,43 тыс. руб. и годового экономического эффекта, составляющего 1039,53 тыс. руб., что обуславливает целесообразность внедрения данных рекомендаций.

## Заключение

На сегодняшний день деятельность значительного числа муниципальных унитарных характеризуется кризисным экономическим положением, что обуславливает особое внимание органов местного самоуправления и государственной власти. При этом в наибольшей степени данный вопрос касается предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства, функционирование которых оказывает существенное влияние на качество жизни населения. Приведенные факты обосновывают необходимость разработки и внедрения мероприятий, направленных на совершенствование управления муниципальными предприятиями в целях повышения общей эффективности их деятельности, что обусловил актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы управления муниципальными предприятиями, в частности:

- определена сущность муниципального предприятия;
- перечислены преимущества и недостатки создания муниципальных предприятий;
- установлена правовая основа функционирования муниципальных предприятий;
- обозначены ключевые функции органов местного самоуправления по отношению к муниципальному предприятию;
- представлены функциональные подсистемы системы управления муниципальным предприятием;
- выявлены основные проблемы управления муниципальными предприятиями;
- обозначены возможные направления совершенствования управления деятельностью муниципальных предприятий.

Во втором разделе работы представлена организационно-экономическая характеристика МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-

Дону» и проанализированы основные экономические показатели функционирования предприятия, в процессе чего была выявлена отрицательная динамика выручки, прибыли, рентабельности услуг и продаж, затрат на рубль выручки, производительности труда работников. Также в данном разделе исследована организация управления предприятием, что позволило определить значительное влияние на управление МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону» таких факторов, как уровень информатизации (в частности, низкая степень интеграции деятельности подразделений посредством информационных технологий), а также качественные характеристики административно-управленческого персонала (в частности, недостаточный уровень квалификации руководящего состава и выявленное дублирование функций). Немаловажным для организации управления предприятием является значение степени технической оснащенности компании и влияния внешних факторов (изменение законодательства, повышение конкуренции, действия субъектов внешней среды).

С целью устранения указанных проблем в третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие рекомендации:

1. внедрение специализированной информационной системы управленческого учета «WA: Финансист»;
2. направление на курсы повышения квалификации главного инженера в ГАОУ КК "Кубанский учебный центр ЖКХ" по программе «Управление муниципальными предприятиями в сфере ЖКХ».

Реализация предложенных мероприятий, согласно произведенным расчетам, предполагает получение общей экономии в сумме 1134,43 тыс. руб. и годового экономического эффекта, составляющего 1039,53 тыс. руб., что обуславливает целесообразность внедрения данных рекомендаций. Следовательно, цель работы достигнута, поставленные задачи решены.

## Библиографический список

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.
2. Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (действующая редакция).
3. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ (с изменениями от 08.12.2003 г., 18.12.2006 г., 24.07.2007 г., 01.12.2007 г., 03.12.2012 г., 23.05.2016 г.).
4. Акулич, И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Мн.: 2014. - 511 с.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2013. – 344 с.
6. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 287 с.
7. Балдин, К.В. Информационные системы в экономике: Учебное пособие / К.В. Балдин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 218 с.
8. Бланк, И.А. Менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2015. - 680 с.
9. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
10. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 411 с.
11. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление : Учебник / И.А. Василенко. - М.: Юрайт, 2013. - 496 с.

12. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2014. - 669 с.
13. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
14. Гамаюнов Б. П., Дятлова Г. Н. Маркетинг и продажа услуг : учебник / Б.П. Гамаюнов, Г.Н, Дятлова. – М.: Феникс, 2014. - 416 с.
15. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
16. Гимазова Ю. В. Государственное и муниципальное управление : Учебник / Ю.В. Гимазова. - М.: Юрайт - Москва, 2014. - 464 с.
17. Гомонко Э.А., Тарасова Т.С. Управление затратами на предприятии: Учебник. – М.: КНОРУС, 2012. – 320 с.
18. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
19. Данелян, Т.Я. Экономические информационные системы (ЭИС) предприятий и организаций: Монография. / Т.Я. Данелян. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 284 с.
20. Дрогомирецкий, И.И. Планирование на предприятии. Конспект лекций / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 140 с.
21. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
22. Зотов В. Б. Система муниципального управления : учебник для студентов вузов. – СПб. – М. – Н. Новгород - Воронеж : Питер, 2008. - 611 с.
23. Иванов В. В. Муниципальное управление : справочное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 717 с.



24. Иванов В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий. – М. : ИНФРА-М, 2010. - 382 с.
25. Игнатов В. Г. Государственное и муниципальное управление в России : теория и организация : учебное пособие. – Ростов н/Д. : МарТ : Феникс, 2014. - 382 с.
26. Кабашов С. Ю. Местное самоуправление в Российской Федерации : учебное пособие. – М. : Флинта : Наука, 2015. - 351 с.
27. Кайль Я. Я. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие для студентов всех форм обучения. – Ростов н/Д. - Волгоград : Феникс : Издательство ВолГУ, 2014. - 362 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
29. Когденко В.Г. Экономический анализ: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Мировая экономика» и «Налоги и налогообложение» / В.Г. Когденко. – М.: Юнити-Дана, 201. – 392 с.
30. Лахметкина, Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 201. – 230 с.
31. Мазурова, И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия : учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова . – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 113 с.
32. Митин А. Н. Системные основы государственного и муниципального управления : учебное пособие. - Екатеринбург : УрГЮА, 2013. - 274 с.
33. Моисеев А. Д. Муниципальное управление : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 159 с.
34. Монастырский Г.Л. Теория организации : учебник учебное пособие / Г.Л. Монастырский. - Т: Экон. мнение. 201. - 319 с.

35. Наумов С. Ю. Основы организации муниципального управления. – М. : Форум, 2014. - 351 с.
36. Наумов С. Ю. Теория государственного и муниципального управления. – М. : ФОРУМ, 2014. - 319 с.
37. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте : Учебник / С. В. Глубокий, И. В. Борисевич. – Минск: Издательство Гревцова, 2014. – 317 с.
38. Орешин В. П. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
39. Парахина В. Н. Муниципальное управление : учебное пособие. – М. : Кнорус, 2010. - 493 с.
40. Производственный и операционный менеджмент: [перевод с английского] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – Москва Вильямс, 2013. – 1169 с.
41. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления : системный подход : учебник для высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление". – М. – Ростов н/Д : МарТ, 2013. - 605 с.
42. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 320 с.
43. Самойлович В.Г., Телушкина Е.К. Экономика предприятия : учебное пособие / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкин. – М.: Академия, 2015. – 224 с.
44. Скрынникова, И. А. Маркетинг в сфере услуг / И.А. Скрынникова. - Москва: Огни, 2015. - 208 с.
45. Теоретические основы производственного менеджмента: учебное пособие / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 279 с.
46. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 480 с.

47. Экономика и статистика фирм: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой - 3-е изд., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 235.

48. Экономика предприятия : учебное пособие / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгалтер. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.

49. Экономическая оценка инвестиций : учебник / под ред. М. И. Римера. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2013. – 425 с.

50. Янковский К. П. Инвестиции: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2014 г. — 368 с.

Диаграмма Исикавы по факторам, оказывающим влияние на эффективность управления  
МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

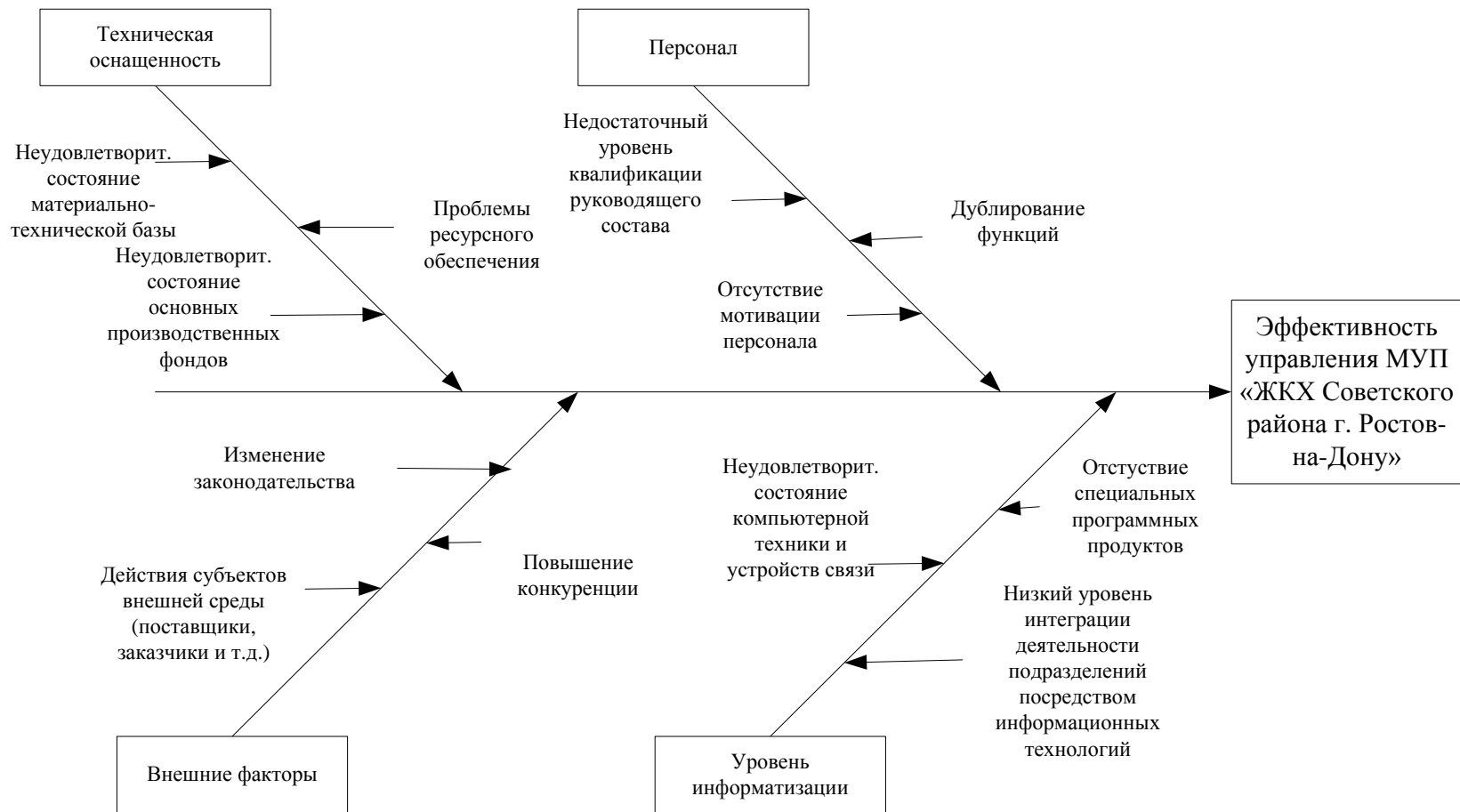


Схема автоматизации управленческого учета МУП «ЖКХ Советского района г. Ростов-на-Дону»

с помощью программного комплекса «WA: Финансист»

