

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: Управление государственным предприятием (на примере ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»). В качестве объекта исследования выбрано предприятие ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».

Предмет исследования – управление государственным предприятием.

Целью выпускной квалификационной работы на основе изучения теоретических аспектов управления государственным предприятием, провести анализ методов управления предприятием в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и предложить направления их совершенствования.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть систему управления предприятием;
- дать характеристику нормативно-правовому обеспечению деятельности государственных предприятий;
- рассмотреть особенности управления государственным предприятием;
- представить организационно-экономическую характеристику ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»;
- провести анализ хозяйственной деятельности предприятия за период 2020-2022 гг.;
- проанализировать систему управления Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование системы управления предприятием.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: анализ научной и учебной литературы, сравнение, обобщение, системный подход, методы статистической обработки данных,

социологические методы исследования.

Логика исследования предопределила следующую структуру выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список литературы. Во введении обоснована актуальность данной темы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты управления государственным предприятием, раскрыта система управления предприятием, дана характеристика нормативно-правовому обеспечению деятельности государственных предприятий, представлены особенности управления государственным предприятием.

Во второй главе раскрыты практические аспекты управления в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», дана краткая характеристика предприятия, проведен анализ хозяйственной деятельности за период 2020-2022 гг., проанализирована система управления на предприятии.

В третьей главе в связи с обнаруженными недостатками предложены пути повышения эффективности в сфере управления предприятием.

В заключении подведены итоги по проделанной работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	5
1.1 Система управления предприятием.....	5
1.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных предприятий.....	14
1.3 Особенности управления государственным предприятием	19
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА АЛТАЙСКОГО КРАЯ «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И.И. ПОЛЗУНОВА»	28
2.1 Характеристика и организационная структура Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова	28
2.2 Анализ хозяйственной деятельности за период 2020-2022 гг. Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова.....	36
2.3 Анализ системы управления Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова	41
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	58
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования объясняется тем, что в современных условиях экономического развития России государственные предприятия являются важными и объективно необходимыми элементами структуры современного общества, связанными с ролью государства в экономике, наличием потребностей, удовлетворение которых не может обеспечить частное производство, подчиненное интересам получения прибыли. Стабильное развитие экономики России зависит как от финансово-экономического состояния всех хозяйствующих субъектов, так и от эффективного функционирования государственной собственности в экономике страны.

Государственным унитарным предприятиям принадлежит значимое место в организационно-правовой структуре предпринимательства.

Государственные предприятия представляют собой производственные образования, которые создаются государством, наделяются необходимыми средствами и на коммерческих принципах действуют в соответствии с теми целями и задачами, которые для них определяют учредители.

С помощью данных предприятий государство решает многие экономические и социальные задачи: поддержания целостности общественного воспроизводственного процесса и сглаживания циклических колебаний; обеспечения прогрессивных структурных сдвигов в экономике; содержания и развития социальной инфраструктуры; охраны окружающей среды; проведения региональной политики; обеспечения научно-технического прогресса.

В последнее время вопросы, касающиеся эффективного управления государственной собственностью, довольно часто обсуждаются на высшем государственном уровне.

До сегодняшнего дня важной, не решенной задачей, вызывающей колоссальный, как в научных кругах, так и в органах управления, является

законодательное закрепление организационно-правовых форм государственных унитарных предприятий. В связи с этим, приобретает актуальность совершенствование управления государственными унитарными предприятиями и повышение эффективности их деятельности.

Поэтому совершенствование форм и методов управления государственной собственностью и повышение эффективности её использования является одной из актуальных задач.

Целью выпускной квалификационной работы на основе изучения теоретических аспектов управления государственным предприятием, провести анализ методов управления предприятием в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» и предложить направления их совершенствования.

Информационной основой выпускной квалификационной работы послужили труды таких авторов как, Акмаева, Р. И., Горбашко, Е. А., Купряшин, Г.Л., Мескон М. Х., Фомичев, В. И., Максимцева И. А. и др.

При написании выпускной квалификационной работы была проанализирована отчетность предприятия за 2020-2022 гг., штатное расписание предприятия, Устав предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Система управления предприятием

Система управления предприятием представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на эффективную организацию и контроль деятельности предприятия для достижения поставленных целей и задач¹.

Особенностью современной экономики является направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне предприятия в условиях дефицитности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами, ускорение перехода к интенсивному характеру развития производства.

Предприятие в современных условиях поставлено в сложные условия хозяйствования. С одной стороны, несовершенство законодательства, высокие налоги, разрыв производственных связей, как с поставщиками, так и с покупателями дестабилизировали положение на рынке. С другой - устаревание оборудования, моральный и материальный износ, отсутствие средств на ремонт, замену и модернизацию.

Так по мнению В.И Фомичева, современное предприятие — это сложная производственная система, включающая такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы. Важнейшая задача управления — использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой

¹ Фомичев, В. И. \Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 156 с.

конкурентной борьбы².

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления сказываются не только на совершенствовании его организации, но и на перераспределении функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия.

Управление – это синтез средств и способов подготовки управленческих решений, организация и контроль их исполнения.

Речь идет, прежде всего, о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворением в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, растущими доходами населения, регулированием товарно-денежных отношений, широким использованием достижений научно-технической революции. Все это требует от предприятий адаптации к новым рыночным условиям, преодоления возникающих противоречий в экономический и научно-технический прогресс.

Управление предприятием представляет собой социально-экономический и организационно-технический процесс обеспечения эффективного и рационального труда коллектива людей по созданию продуктов труда (продукции, работ, услуг)³.

Система управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью, планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль.

² Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

³ Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

Предприятие, как сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления. Механизм управления предприятием – это прежде всего иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой согласовано решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием, устанавливаются внутренние связи, осуществляется контроль исполнения, используются рычаги воздействия, охватывающие деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора.

Механизм управления включает следующие компоненты⁴:

- основные принципы и правила управления (общие и функциональные), нацеленные на решение задач, стоящих перед управляемым объектом;
- функциональную структуру органов управления;
- экономические и юридические законы и ограничения;
- информацию;
- методы, правила и технические средства обработки информации.

Как считает Акмаева Р.И., целями управления организацией является сохранение и приращение инвестиционных средств, формирование и нахождение новых сфер деятельности (рынков) организации. Для реализации этих целей управление совершает действия и процедуры, обеспечивающие эффективность коллективного и индивидуального труда по созданию новых продуктов труда⁵.

На уровне каждого отдельно взятого предприятия решаются две основные задачи:

- экономическая – получение и наращивание дохода;
- социальная – обеспечение нормальных условий труда и заработной платы персонала.

⁴ Коршунов, В. В. \Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

⁵ Акмаева Р. И. Экономика организаций (предприятий) Москва ; Берлин, 2018. С.24

Процесс управления имеет следующие взаимосвязанные функции: планирование и прогнозирование, организация, регулирование (координирование), стимулирование, мотивация и контроль.

Пять основных функций, или действий, составляют управление⁶:

Планирование и прогнозирование - главная функция управления, которая определяет, чем, как, когда и где достигается цель. Планирование решает три задачи:

- определить место организации в настоящее время;
- выяснить куда организация предполагает двигаться, ее цель;
- определить, как предполагается достигнуть целей в общем и конкретном виде.

Различают следующие виды планирования: директивное, индикативное, стратегическое, тактическое, оперативное и т.п.⁷.

Организация – это:

1. Взаимодействие и координация усилий для реализации целей (задач);
2. Формирование формальной структуры, позволяющей обеспечить «жесткость» конструкции предприятия с учетом целей и динамики внешнего окружения.

Организовать - значит создать такую структуру, чтобы организация могла выполнить свои планы и достичь своей цели. Организация включает делегирование заданий и власти, возникших при планировании, их распределение по подразделениям вплоть до каждого исполнителя. В состав функции организации входит постановка задач исполнителем, разработка организационной структуры, передача полномочий, привлечение исполнителей и средств для выполнения плана, построение материального и социального каркаса организации.

Организация производства – процесс рационального объединения трудовых ресурсов с материально-вещественными элементами производства

⁶ Акмаева Р. И. Экономика организаций (предприятий) Москва ; Берлин, 2018. С.26

⁷ Акмаева Р. И. Экономика организаций (предприятий) Москва ; Берлин, 2018. С.26

для обеспечения запланированного выпуска готовой продукции с учетом соответствия качественных характеристик изделия и минимизации текущих затрат и трудоемкости изготовления.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

По мнению С.А. Ким, организационная структура устанавливает⁸:

- отношение власти и области ответственности за принятое решение и его выполнение;
- порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления;
- делегирование полномочий, власти и задач.

Под функцией управления понимают конкретный целенаправленный вид управленческой деятельности, обусловленный разделением труда в аппарат управления. Иногда в связи с большим объемом работы функция управления реализуется не одним, а несколькими структурными подразделениями.

Руководство (исполнение). Сущность управленческой функции исполнения включает мотивацию, коммуникацию и лидерство.

Мотивация – побуждение себя и других к достижению целей; совокупность побудительных причин, стимулов и поводов поведения, которые обеспечивают реализацию целей предприятия⁹.

Функция исполнения - результат сложной деятельности лидера, умеющего мотивировать исполнителей и обеспечивать их надежной коммуникацией связей и распоряжений.

Контроль – обеспечение реализации поставленных целей предприятия; мониторинг состояния объектов управления по каналам обратной связи; может производиться с помощью бухгалтерского, статистического и

⁸ Ким С. А. Теория управления. Москва, 2019. С.29

⁹ Ким С. А. Теория управления. Москва, 2019. С.29

управленческого учета¹⁰.

Контроль - это функция управления, в соответствии с которой управляющие обеспечивают обратную связь, собирают информацию о текущем состоянии исполнения внутри организации, сравнивают текущее исполнение заданием, установленным нормами выполнения, определяют, следует ли изменять организацию, чтобы достигнуть ранее поставленных целей.

Контроль содержит следующие этапы: сравнение планов с реальными результатами, корректировка планов, накопление опыта для дальнейшего планирования, а также обеспечение того, чтобы все совершалось согласно планам и распоряжениям.

Координация - центральная функция управления, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность процесса. Ее главная задача – достичь согласованности в работе всех функций управления, установить рациональную коммуникацию между ними¹¹.

Каждая из основных функций включает только ей присущие процессы, операции и инструменты управления, а также так называемые связующие процессы, которые участвуют во всех функциях. Взаимосвязь процессов основных функций очень условна, однако она позволяет систематизировать многочисленные процессы управления.

Процесс управления предприятием, по утверждению С.А. Ким, характеризуется целенаправленным воздействием субъектов управления на объекты управления. Субъекты управления – линейные руководители предприятия. Объекты управления – группы людей, отдельные индивиды, выполняющие производственно-хозяйственные операции, а также имущество предприятия¹².

Между субъектами и объектами управления существуют связи прямые

¹⁰ Ким С. А. Теория управления. Москва, 2019. С.29

¹¹ Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с.

¹² Ким С. А. Теория управления. Москва, 2019. С.29

(в виде команд или решений от субъекта к объекту управления) и обратные (поступление информации о состоянии объекта управления после команды к субъекту управления).

Таким образом, система управления организацией – это взаимодействие субъектов и объектов управления путем осуществления функций управления особыми приемами (методами) на основе известных принципов и законов.

Экономические методы управления базируются на материальных стимулах работников, побуждающих их повышать производительность труда, квалификацию. К ним относятся: участие работников в прибыли, совладение собственностью, прогрессивные системы оплаты труда, награждение ценными материальными подарками, выплата премий (бонус), рисунок 1.

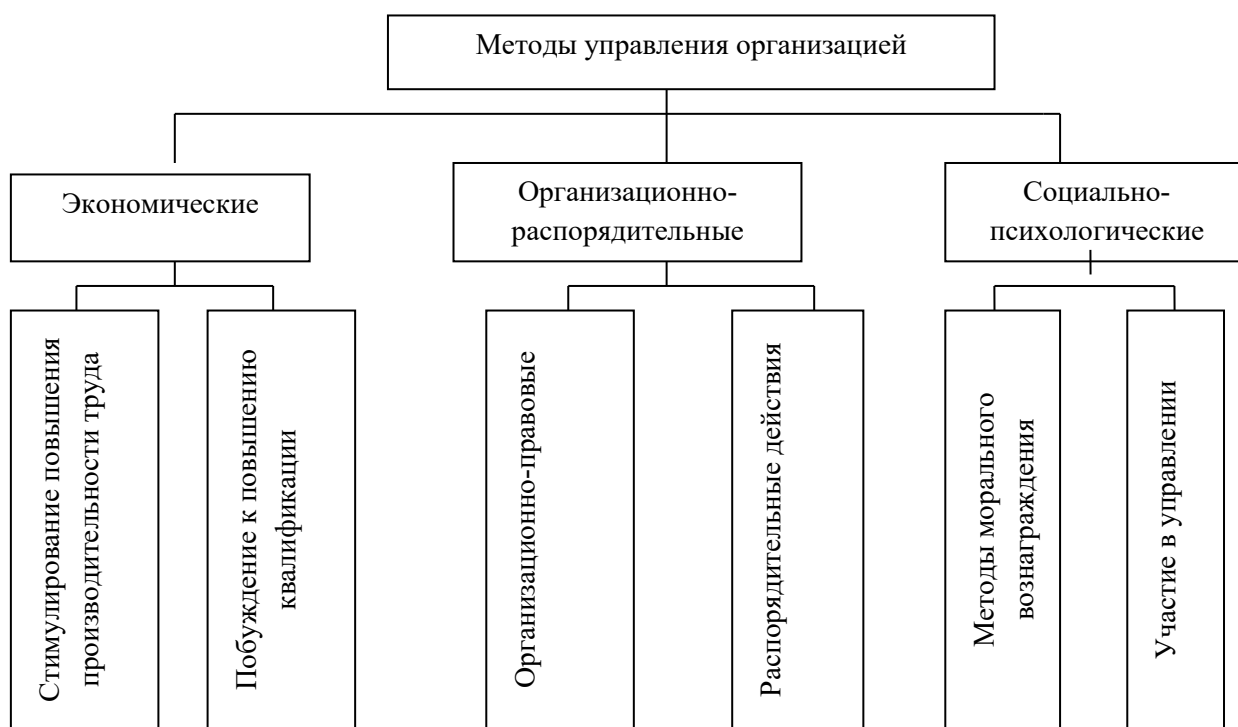


Рисунок 1- Классификация методов управления организацией

Организационно-распорядительные методы, по мнению Тарасовой Н.В., базируются на организационно-правовых нормах и распорядительных действиях. Организационно-правовые нормы заложены в законах и законодательных актах, которые учитываются в уставе организации, положениях о подразделениях, должностных инструкциях, стандартах, нормах и нормативах. Распорядительные действия могут подразумевать директивы (распорядок дня и режим работы предприятия, приказы) или издание инструкций и правил, которые также обязательны к распоряжению¹³.

Социально-психологические методы управления объединяют в себе:

- методы нематериального (морального) вознаграждения: социальные программы, гарантирование занятости, организация обучения, присвоение почетных званий и награждение почетными знаками;
- участие в управлении – в принятии решений, разработке программ организации¹⁴.

Все методы управления в организации тесно взаимосвязаны. Поэтому недостаток или, наоборот, избыток внимания к одному из них нарушает всю систему организации управления.

Управление предприятием можно представить как цикл решения проблем, и в то же время оно является сложным информационным процессом. Управление можно охарактеризовать следующей последовательностью действий:

- формирование миссии и целей для определения своего места на рынке;
- выявление проблем и возможных вариантов их решения как внутри, так и вне рынка;
- определение проблем, благоприятных возможностей для развития предприятия;

¹³ Тарасова Н. В. Нормативное обеспечение экономической деятельности хозяйствующих субъектов: Практикум Москва , 2020. С.17

¹⁴ См. там же С.18

- разработка методов решения проблем и выбор вариантов;
- анализ возможных последствий планируемой деятельности;
- выбор наиболее предпочтительного варианта;
- программирование и разработка бюджета выбранного варианта решения;
- управление выполнением программ, включая коммуникации и мотивацию;
- оценка степени достижения целей;
- отслеживание важнейших тенденций и возможных сбоев в деятельности предприятия и его окружения;
- повторение нескольких или всех перечисленных действий¹⁵.

Все эти действия составляют полный цикл управления предприятием (рисунок 2)¹⁶.

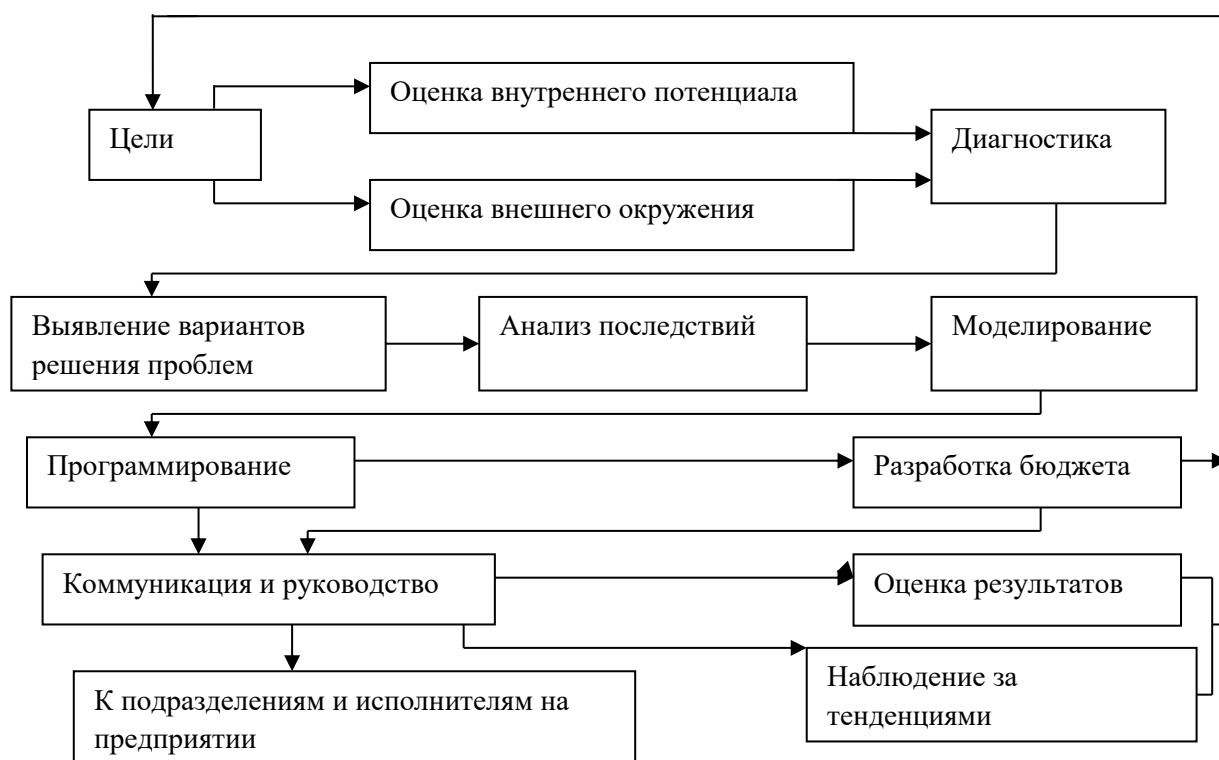


Рисунок 2 - Полный цикл управления предприятием

¹⁵ Тарасова Н. В. Нормативное обеспечение экономической деятельности хозяйствующих субъектов: Практикум Москва, 2020. С.17

¹⁶ Тарасова Н. В. Нормативное обеспечение экономической деятельности хозяйствующих субъектов: Практикум Москва, 2020. С.19

Сущность управления предприятием определяется теми процессами управления организацией, которые включают формулирование целей, принятие решений в соответствии с целью, планирование процесса исполнения, прогнозирование, организацию исполнения, руководство и мотивацию, координацию деятельности подразделений и контроль.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных предприятий

Федеральный закон № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» был принят Государственной думой в 2010 году, с целью возможности совершенствования системы, в рамках административной реформы, направленной на улучшение предоставления государственных и муниципальных услуг. Данное целевое направление было определено посланием Президента Российской Федерации и сформулировано Федеральному Собранию в 2009 году в результате Бюджетного послания¹⁷.

После того, как был принят Федеральный закон №83-ФЗ у государственных учреждений, а также у муниципальных учреждений сформировалась правовая база, в соответствии которой, муниципальные и государственные учреждения подразделялись на 3 вида: автономные, государственные учреждения, казенные государственные и муниципальные учреждения, а также бюджетные муниципальные и государственные учреждения.

¹⁷ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 08 мая 2010 г. № 83-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.

Необходимо подчеркнуть, что для того, чтобы грамотно был выбран тип государственного учреждения, ранее были сформулированы рекомендации, в соответствии с которыми, руководитель государственного или муниципального учреждения мог сделать выбор и определиться с типом учреждения.

Однако, закон, принятый в 2010 году, определил критерии и условия деятельности названных трёх типов учреждений в более четких рамках и границах.

Выбор типа государственного или муниципального учреждения делается, прежде всего, на основе гражданского законодательства Российской Федерации, в частности статьи 120 ГК РФ, в соответствии с названным законодательным актом организация, которая является некоммерческой и была сформирована руководителем для того, чтобы осуществлять функции некоммерческого характера, такие как социально-культурные функции или управленческие функции, а также другие функции, определённые гражданским законодательством Российской Федерации.¹⁸

Гражданским законодательством также определяется, что некоммерческая деятельность созданных государственных муниципальных учреждений не является главной характеристикой деятельности данных некоммерческих организаций и учреждений.

Кроме гражданского законодательства, критерии, позволяющие сделать выбор при формировании государственных и муниципальных учреждений, содержатся в федеральном законодательстве с перечнем требований, которым должны соответствовать государственные и муниципальные учреждения, для того чтобы быть признанными казенными, бюджетными или автономными учреждениями.

¹⁸ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.

Бюджетное законодательство Российской Федерации также регулирует вопросы создания государственных и муниципальных учреждений и указывает, что целью создания государственных казенных учреждений является возможность оказания услуг по выполнению работ, а также по исполнению муниципальных и государственных функций, которые сформулированы в Бюджетном Кодексе Российской Федерации¹⁹.

Кроме этого, в законодательстве Российской Федерации перечислены права и обязанности органов государственной власти, а также права и обязанности органов местного самоуправления по оказанию государственных и муниципальных услуг, а также по исполнению государственных и муниципальных функций, которые должны быть выполнены казенными учреждениями.

Также полномочия бюджетных и автономных учреждений описаны в законодательстве Российской Федерации, в частности в законах «О некоммерческих организациях»²⁰ и «Об автономных учреждениях»²¹. В названных законах описано, что цель создания автономных и бюджетных учреждений заключается в оказании услуг, а также в выполнении работ. В этих законах определены рамки и перечень работ и услуг, которые должны быть оказаны органами местного самоуправления либо органами государственной власти в рамках деятельности бюджетных и автономных учреждений.

В соответствии с проведенным анализом законодательства, регулирующего деятельность казенных учреждений, следует отметить, что названные учреждения имеют право осуществлять функции государственного и муниципального характера, выполнять работы, либо оказывать услуги, как

¹⁹ Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.

²⁰ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>

²¹ Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>

юридическим лицам, так и физическим лицам в рамках законодательства Российской Федерации.

В тоже время, автономные и бюджетные учреждения могут только оказывать услуги или выполнять работы в рамках государственных и муниципальных сфер. Осуществление государственных или муниципальных функций не относится к сфере деятельности бюджетных и автономных учреждений.

Следует отметить, что федеральное законодательство не содержит прямой нормы, позволяющей установить отличие государственной (муниципальной) услуги от государственной (муниципальной) функции. Вместе с тем, исходя из содержания отдельных правовых актов (например, п. 2 Указа Президента Российской Федерации от 09 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»²²), можно сделать вывод, что главное отличие заключается в том, что исполнение функции связано с властными полномочиями (например, контролем, надзором, лицензированием, выдачей разрешений и пр.).

По типу казенных учреждений не могут быть созданы государственные учреждения субъектов Российской Федерации и муниципальные учреждения, участвующие в реализации территориальных программ обязательного медицинского страхования.

В отношении автономных учреждений федеральным законодательством перечень сфер, в которых они могут осуществлять свою деятельность, еще более ограничен.

По вопросу определения организационно-правовой формы для органов государственной власти (государственных органов) и органов местного самоуправления (далее – органы власти) необходимо отметить следующее.

²² О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 09 марта 2004 г. № 314 // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2019. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>

В законодательстве Российской Федерации перечислены права и обязанности органов государственной власти, а также права и обязанности органов местного самоуправления по оказанию государственных и муниципальных услуг, а также по исполнению государственных и муниципальных функций, которые должны быть выполнены казенными учреждениями. БК РФ также регулирует вопросы создания государственных и муниципальных учреждений и указывает, что целью создания государственных казенных учреждений является возможность оказания услуг по выполнению работ, а также по исполнению муниципальных и государственных функций, которые сформулированы в Бюджетном Кодексе Российской Федерации²³.

У государственных учреждений, а также у муниципальных учреждений. После того, как был принят Федеральный закон №83-ФЗ, сформировалась правовая база, в соответствии которой, муниципальные и государственные учреждения подразделялись на 3 вида: автономные, государственные учреждения, казенные государственные и муниципальные учреждения, а также бюджетные муниципальные и государственные учреждения.

Необходимо подчеркнуть, что для того, чтобы грамотно был выбран тип государственного учреждения, ранее были сформулированы рекомендации, в соответствии с которыми, руководитель государственного или муниципального учреждения мог сделать выбор и определиться с типом учреждения.

Однако, закон, принятый в 2010 году, определил критерии и условия деятельности названных трёх типов учреждений в более четких рамках и границах.

Гражданский кодекс Российской Федерации не содержит прямого указания на организационно-правовую форму органов власти как

²³ Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>

юридических лиц. Вместе с тем, в соответствии со ст. 6 и п. 11 ст. 161 Бюджетного кодекса Российской Федерации на данные органы распространяются нормы, определяющие правовое положение казенных учреждений.

1.3 Особенности управления государственным предприятием

Согласно российскому законодательству под госкомпаниями, понимаются следующие организации, таблица 1:

Таблица 1 - Виды государственных предприятий

Виды наименований государственных предприятий	– акционерные общества с государственным участием, в уставном капитале которых доля прямого или косвенного участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов;
	– общества с ограниченной ответственностью с государственным участием, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов;
	– федеральные государственные унитарные предприятия и государственные унитарные предприятия;
	– государственные корпорации;
	– иные хозяйственные общества, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, а также созданные в соответствии с указами Президента Российской Федерации компании, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов.

Для осуществления производственно-хозяйственных и социальных функций предприятия создается административный аппарат. Количество подразделений, организационная структура предприятия, штаты зависят от специфики производства и определяются самим предприятием. Основным принципом управления государственными предприятиями был и остается принцип демократического централизма. Сущность его заключается в объединении централизованного управления с предоставлением им определенной самостоятельности. При условиях командно-административной системы имела место излишняя централизация в управлении, а самостоятельность предприятия была ограничена и носила фиктивный характер.

Важным принципом управления является единое руководство, то есть подчиненность руководителю всех подразделений предприятия, всех членов трудового коллектива. Это означает также, что руководитель предприятия или соответствующего подразделения лично руководит, организует и отвечает за эффективную деятельность предприятия и его трудового коллектива. Такое руководство осуществляется им через своих заместителей и начальников соответствующих подразделений предприятия (отдел кадров, планово-экономический, юридический отделы, бухгалтерия, канцелярия), которые функционально подчиняются только директору предприятия.

От качества руководящих кадров в значительной мере зависит эффективная работа предприятия. Именно от руководителя, его экономической и технической осведомленности, умения управлять коллективом зависит успех деятельности предприятия.

Управление - это властные отношения, и держание их определяется характером собственности. В рамках своей собственности и прав собственник-хозяин сам определяет методы и систему управления. Он является монополистом по отношению к управлению своей собственностью. Если же предприятие государственное, то соответствующие функции управления осуществляет государство через своих уполномоченных руководителей. А

коллектив при этом является лишь организованной совокупностью наемных рабочих, которые частично, по желанию собственника в большей или меньшей мере могут быть допущены к управлению производством.

Если собственником предприятия является трудовой коллектив, акционерное общество, кооператив, то руководители таких предприятий избираются. Высшим руководящим органом таких предприятий являются общие собрания собственников имущества. Исполнительные функции по управлению коллективным предприятием осуществляет правление. Правление предприятия избирается собственниками имущества на общих собраниях тайным голосованием на альтернативной основе. Из своего состава правление избирает председателя и его заместителей или их роль исполняют поочередно все члены правления. На всех предприятиях, где используется наемный труд, заключается коллективный договор между собственником и трудовым коллективом. Этим договором регулируются производительные, трудовые и экономические отношения трудового коллектива с администрацией предприятия, вопросы охраны труда, социального развития, участия работников в использовании прибыли предприятия и др. Трудовой коллектив рассматривает и утверждает проект коллективного договора, согласно уставу предприятия, вопросы самоуправления трудового коллектива, определяет утверждает перечень и порядок предоставления работникам предприятия социальных льгот.

На всех предприятиях показателем финансового результата хозяйственной деятельности является прибыль. Порядок использования прибыли определяется собственником предприятия или уполномоченным им органом согласно уставу предприятия. Государственное влияние на выбор направлений и объемов использования прибыли (дохода) осуществляется через налоги, налоговые льготы, а также экономические санкции в соответствии с законодательством РФ.

Предприятие самостоятельно определяет фонд оплаты труда без ограничения его увеличения со стороны государственных органов.

Минимальный размер оплаты труда не может быть ниже прожиточного минимума, который устанавливается законодательными актами России. Предприятия могут использовать тарифные ставки, должностные оклады как ориентиры для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемых ими работ и услуг.

Предприятие самостоятельно осуществляет материально-техническое обеспечение собственного производства и капитального строительства через систему прямых соглашений (контрактов) или через товарные биржи и другие посреднические организации.

Предприятие реализует свою продукцию, имущество по ценам и тарифам, которые устанавливаются самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательными актами РФ, по государственным ценам и тарифам. В расчетах с зарубежными партнерами применяются контрактные цены, формирующиеся согласно условиям и ценам мирового рынка. На продукцию предприятий, занимающих монопольное положение на рынке товаров, которые определяют масштаб цен в экономике и социальную защищенность населения, допускается государственное регулирование согласно с Законом РФ «О ценах и ценообразовании». При этом государственные цены должны учитывать среднеотраслевую себестоимость продукции и обеспечивать минимальный уровень рентабельности продукции, на которую они распространяются. Вопросы социального развития, включая улучшение условий труда, жизни, здоровья, гарантии обязательного медицинского страхования, страхования членов трудового коллектива и их семей, решаются трудовым коллективом при участии собственника согласно уставу предприятия, коллективному договору и законодательным актам РФ.

Особенности системы управления предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях

являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим государства снимается всякая ответственность за обеспечение предприятия сырьем и материалами, за сбыт его продукции, за уровень его заработной платы, рисунок 3.

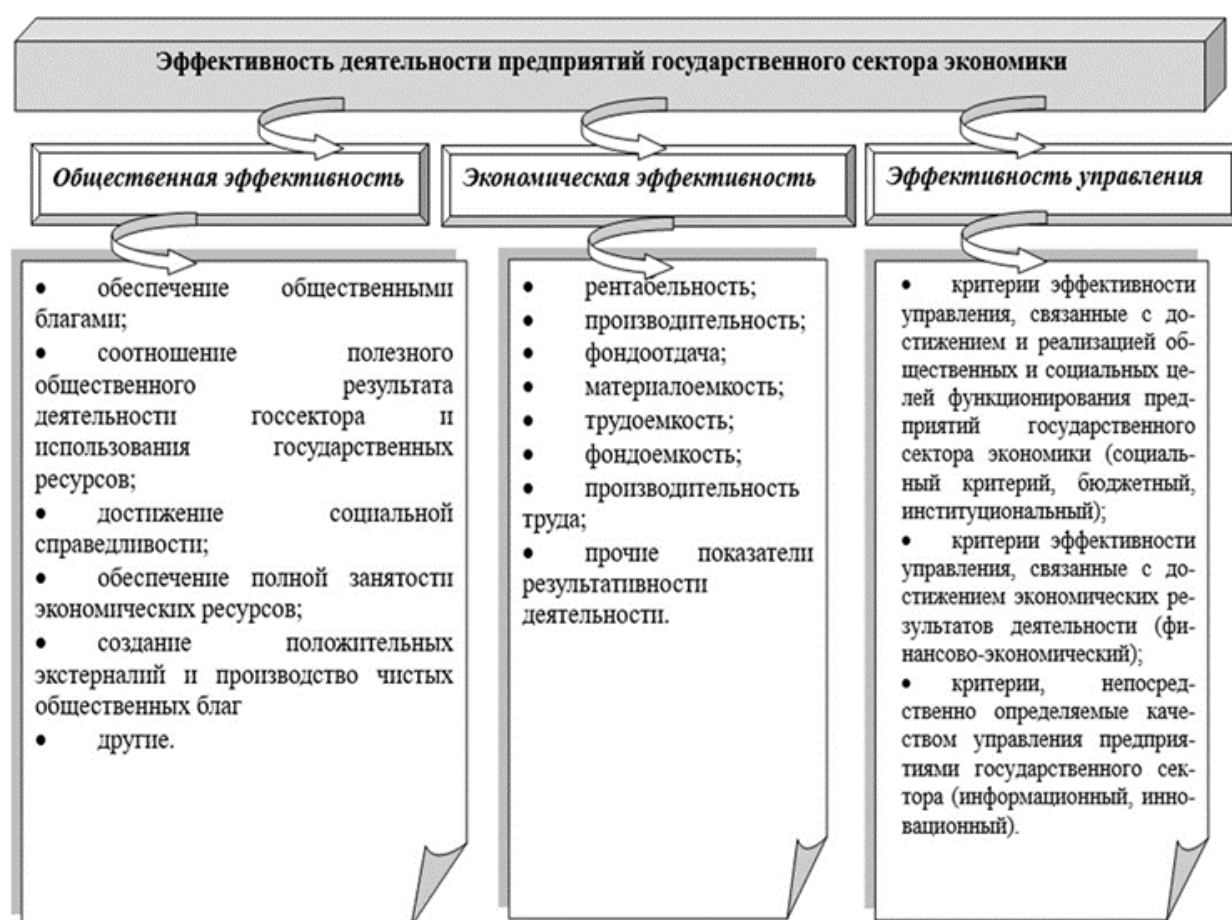


Рисунок 3 – Эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики

Сферой государственного регулирования все больше становятся макроэкономические преобразования, а общей тенденцией является децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом ко всё большей экономической самостоятельности

предприятий, прежде всего на базе развития на них отношений собственности. Каждое предприятие вынуждено в основном самостоятельно выбирать путь выхода из кризиса и вхождения в рынок. Условием стабильного эффективного функционирования становится такая форма поведения предприятия, при которой, проявляется частная инициатива и забота каждого о самом себе».

Основная проблема реформирования экономики в России состоит в том, что разработчики программы реформ не до конца предусмотрели формирование нового типа предприятий, который характерен для переходного периода. Такие предприятия не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они скорее ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных условиях. Поведение предприятий, ориентированных на выживание, существенно отличается от деятельности рыночных фирм, однако мало кто пытается его понять. В результате реформы идут при отсутствии должного анализа их воздействия на поведение предприятий.

Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. При плановой и рыночной экономике существует относительная стабильность среды. В данном случае она касается положения других участников предпринимательства и правил, от которых зависит выживание. В условиях плановой экономики предприятие может рассчитывать на то, что его партнеры не разорятся, им в принципе не дадут этого сделать. В рыночной экономике предприятия разоряются и появляются новые, но количество подобных предприятий в отдельно взятой отрасли за определенный период времени сравнительно невелико по сравнению с масштабами всей отрасли в целом. Таким образом, в обоих случаях с точки зрения краткосрочных решений, принимаемых предприятием, структура отрасли может считаться относительно стабильной.

Что касается экономики переходного периода, то здесь структура отрасли постоянно меняется. Условия выживания предприятия уже не столь

ясны и очевидны. Переход от системы без банкротств к системе, при которой разорение предприятий возможно, связан с периодом некоторой неопределенности. Кроме того, ситуация становится еще более неопределенной в условиях приватизации, так как директора могут быть фактически отстранены от управления предприятиями. Эта неопределенность усугубляется еще и тем, что касается она значительного числа предприятий. Данная ситуация весьма усложняет процесс принятия решений на уровне предприятий.

В условиях плановой и рыночной экономики предприятия знают своих потребителей, поставщиков и конкурентов, хотя не всегда уверены в их стратегии. При социалистической экономике нет конкуренции за потребителя, но существует конкуренция в борьбе за ресурсы - не только рабочую силу, но прежде всего капиталовложения. Предприятия борются также за дефицитные ресурсы и материалы. А сегодня функционирующие предприятия находятся в положении, когда выживание других предприятий под большим вопросом. Структура спроса и отраслевая структура постоянно меняются. Предприятия не могут рассчитывать на стабильное существование своих поставщиков и потребителей. Они должны искать новых партнеров. Однако, как показывает практика, директора многих предприятий считают, что вариантов замены их нынешних поставщиков не так уж много. Поэтому они стараются сохранить имеющиеся связи. В этом заключается один из парадоксов переходного периода.

Эти мнения дают основания для двух совершенно разных концепций проведения политики по отношению к государственным предприятиям, который нужно назвать соответственно ликвидационной и коммерциализационной.

Ликвидационная концепция направлена на ликвидацию государственных предприятий. Считается, что они не пригодны к включению в рыночную экономику и поэтому их нужно либо приватизировать, либо ликвидировать. Важным аргументом в пользу ликвидационной концепции

послужила оценка, что государственные предприятия сильно зависят от бюрократических структур, они не смогут освободиться от связанных с этим навыков бесхозяйственности. С исторической точки зрения были основания для такой оценки.

Так, управление государственными предприятиями имеет свои особенности, которые отличают их от частных предприятий, таблица 2.

Таблица 2 - Особенности управления государственными предприятиями

Государственное вмешательство	Государственные предприятия подвержены более сильному вмешательству государства в их деятельность. Государство может устанавливать правила и нормы, контролировать финансовую деятельность, назначать руководителей и т.д. Это связано с тем, что государственные предприятия выполняют важные функции для общества и должны быть под контролем государства.
Социальная ответственность	Государственные предприятия обязаны не только приносить прибыль, но и выполнять социальные функции. Они должны учитывать интересы общества, обеспечивать доступность товаров и услуг, создавать рабочие места и т.д. Управление государственными предприятиями должно учитывать эти социальные аспекты и находить баланс между экономической эффективностью и социальной ответственностью.
Бюрократические процедуры	Государственные предприятия часто подвержены бюрократическим процедурам и ограничениям. Это может замедлять процесс принятия решений и усложнять управление. Управление государственными предприятиями должно быть гибким и эффективным, чтобы преодолеть эти ограничения и обеспечить эффективность работы предприятия.
Политическое влияние	Государственные предприятия могут подвергаться политическому влиянию и манипуляциям. Руководители предприятий могут быть назначены на политической основе, а решения могут приниматься с учетом политических интересов. Управление государственными предприятиями должно быть независимым и профессиональным, чтобы минимизировать политическое влияние и обеспечить эффективность работы предприятия.

В целом, управление государственными предприятиями требует особого подхода и учета специфических особенностей. Это включает в себя управление государственными ресурсами, социальную ответственность, преодоление бюрократических ограничений и минимизацию политического влияния.

Таким образом, государственное предприятие представляет собой такую форму организации хозяйства, при которой индивидуальный потребитель и производитель взаимодействуют посредством рынка с целью решения трех основных экономических проблем, предприятие выступает как производитель и обеспечивает процесс воспроизводства на основе самокупаемости и самостоятельности. Формой же организации управления является организационная структура управления предприятием.

Так залогом эффективного функционирования предприятия в современных условиях является его способность адаптироваться к постоянно меняющейся внешней и внутренней среде. Для активизации этого процесса необходима организационная структура управления, которой присущи такие важные свойства системы, как целенаправленность, динамизм, устойчивость, надежность, гибкость, самообновление, адекватность, маневренность, мобильность.

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА АЛТАЙСКОГО КРАЯ «КОЛЫВАНСКИЙ КАМНЕРЕЗНЫЙ ЗАВОД ИМ. И.И. ПОЛЗУНОВА»

2.1 Характеристика и организационная структура Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова

Государственное унитарное предприятие дорожного хозяйства Алтайского края «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» (ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова») – далее «Предприятие», рисунок 4.

Место нахождения Предприятия: 658332, Алтайский край, Курьинский район, с. Колывань, ул. Фабричная 2.



Рисунок 4 – Официальная символика предприятия

Предприятие было основано в 1802 году на месте прекратившего плавку меди медеплавильного завода династии Демидовых. На сегодняшний день завод имеет статус «Памятник истории», «Памятник градостроительства и архитектуры» по решению Указа Президента РФ "Об утверждении Перечня объектов исторического и культурного наследия федерального (общероссийского) значения" № 176 от 20.02.1995.

Предприятие, имущественный комплекс которого, в период разграничения государственной собственности в Российской Федерации, на основании постановления Правительства Российской Федерации от 22.09.1993 № 966 «О передаче государственных предприятий, организаций и учреждений, а также иного государственного имущества в государственную собственность Алтайского края» был отнесен к собственности Алтайского края в составе краевого объединения «Алтайавтодор», г. Барнаул.

Учредителем и собственником имущества, закрепленного за Предприятием на праве хозяйственного ведения, является Алтайский край. От имени Алтайского края функции и полномочия Учредителя осуществляет Министерство строительства, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства Алтайского края, которое осуществляет координацию и регулирование деятельности Предприятия, в том числе по вопросам сохранности, содержания и использования по назначению государственного имущества.

Предприятие является унитарной коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 14.11.2002 № 161—ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», законом Алтайского края от 14.09.2006 № 98-ЗС «О порядке управления и распоряжения государственной собственностью Алтайского края», постановлением администрации Алтайского края от 29.12.2008 № 567 «Об утверждении положения о порядке создания, реорганизации и ликвидации государственных унитарных и казенных предприятий Алтайского края», другими нормативно- правовыми актами Российской Федерации и Алтайского края.

ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчётный и иные счета в банках, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование

и местонахождение, штампы, бланки со своим фирменным наименованием, другие средства индивидуализации.

Предприятие создано с целью необходимости использования имущества, и для осуществления деятельности в целях решения социальных задач по сохранению и дальнейшему развитию камнерезного дела на Алтае, расширению производства уникальных художественных изделий камнерезного дела на Алтае, расширению производства уникальных художественных изделий из природных материалов.

Предприятие осуществляет в установленном законодательством порядке следующие виды деятельности:

- выполняет работы по камнерезанию и камнеобработке;
- осуществляет деятельность по изготовлению камнерезной и художественной продукции из натуральных цветных камней;
- проводит геологическое и инженерно-геологическое изучение недр;
- везёт добычу и переработку общераспространённых полезных ископаемых;
- осуществляет эксплуатацию горных производств и объектов;
- осуществляет деятельность по перевозкам грузов;
- осуществляет торгово-закупочную деятельность;
- содействует и создаёт условия для обучения и повышения квалификации работников;
- осуществляет экскурсионную деятельность на территории Предприятия;
- осуществляет обучение работников;
- осуществляет услуги по предоставлению спецтехники, автотранспорта;
- обеспечивает сохранность сведений, составляющих государственную тайну или конфиденциального характера при проведении

работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

- осуществляет разработку гравийных и песчаных карьеров.

Правомочия органов, осуществляющих полномочия собственника имущества предприятия.

1. Правительство Алтайского края.

Принимает решения:

- о создании, реорганизации, и ликвидации краевого государственного предприятия;
- об утверждении критериев определения экономической эффективности деятельности Предприятия.

Утверждает порядок:

- учета государственного имущества Алтайского края и ведения реестра государственного имущества Алтайского края.
- создания, ликвидации и реорганизации краевого государственного предприятия;
- списание государственного имущества Алтайского края;
- заключение трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним с руководителями краевых государственных унитарных предприятий.

2. Учредитель.

Разрабатывает:

- проекты правовых актов Правительства Алтайского края о создании, реорганизации и ликвидации Предприятия;
- проект устава Предприятия;
- критерии определения экономической эффективности деятельности Предприятия.

Осуществляет:

- функции и полномочия учредителя, в том числе утверждает устав, вносимые в него изменения, формирует уставной фонд Предприятия за счет движимого имущества и денежных средств краевого бюджета, принимает

решения по итогам финансового года об увеличении или уменьшении уставного фонда;

- контроль за сохранностью и эффективным использованием имущества Предприятия.

Дает согласие:

- на совершение Предприятием крупных сделок с движимым имуществом;

- на совершение сделок, в которых имеется заинтересованность руководителя Предприятия;

- на совершение сделок, связанных с предоставлением займов, поручительств, банковских гарантий, сделок с иными обременениями в отношении движимого имущества, уступкой прав требований, переводам долга, заключением договоров простого товарищества.

3. Минимущество:

- ведет реестр имущества, находящегося в государственной собственности Алтайского края;

- формирует за счет недвижимого имущества уставной фонд Предприятия;

- принимает решение об увеличении уставного фонда Предприятия за счет недвижимого имущества;

- дает разрешение на совершение Предприятием сделок с недвижимым имуществом;

- согласовывает устав Предприятия, внесение в него изменений;

- принимает участие в работе коллегиальных органов Учредителя;

- управляет и распоряжается имуществом, находящимся в государственной собственности Алтайского края, в соответствии с полномочиями, предусмотренными законом и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации и Алтайского края.

Состав и структура управления Предприятием:

Руководитель Предприятия (директор) является единоличным исполнительным органом Предприятия.

Руководитель Предприятия назначается на должность распоряжением Правительства Алтайского края. Это является основанием для заключения с руководителем Предприятия трудового договора. В последующем руководитель Предприятия подлежит аттестации в порядке, установленном законодательством.

Руководитель Предприятия действует от имени Предприятия без доверенности, в том числе представляет его интересы в государственных и иных органах, предприятиях и организациях, совершает сделки от имени Предприятия в порядке, установленном Федеральным законом от 14.11.2002 №161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», законом Алтайского края от 14.09.2006 98-ЗС «О порядке управления и распоряжения государственной собственностью Алтайского края».

К основным полномочиям руководителя Предприятия, в соответствии с Уставом, можно отнести следующее: таблица 3.

Таблица 3 – Полномочия руководителя Предприятия

Основные полномочия	1. В порядке, установленном законодательством, определяет и утверждает структуру и штаты Предприятия, осуществляет приём на работу работников Предприятия, заключает, изменяет и прекращает трудовые договора с ними.
	2. Отчитывается о деятельности Предприятия в порядке и в сроки, определенные действующим законодательством.
	3. Совместно с главным бухгалтером несут в установленном законом порядке ответственность за убытки, причинённые Предприятию их виновными действиями (бездействием), в том числе в случае утраты имущества Предприятия.
	4. Распоряжается имуществом в пределах своей компетенции.
	5. Выдает доверенности в порядке, установленном законодательством.
	6. Издает приказы и распоряжения, обязательные для всех работников Предприятия.
	7. Определяет состав и объём сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, а также порядок их защиты.

Структура ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» утверждается руководителем Предприятия по согласованию с учредителем. (Приложение 1).

В структуру Предприятия входят: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, структурные подразделения.

Компетенция заместителей руководителя Предприятия устанавливается руководителем Предприятия.

Заместители руководителя действуют от имени Предприятия, представляют его интересы в государственных органах, в организациях Российской Федерации, совершают сделки и иные юридические действия в пределах полномочий, предусмотренных в доверенностях, выдаваемых руководителем.

Главный бухгалтер отвечает за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ.

ГДЦ – горнодобывающий цех. Сезонное рабочее время цеха, весенний-летний и осенний периоды. Общая численность сотрудников – трое человек, работа определена в две смены.

Основной вид деятельности – заготовительные работы материалов производства (камня).

КШЦ – работа цеха заключается в фрезеровки камня и шлифовки-полировки изделий из камня, общая численность сотрудников цеха – десять человек. Они занимаются распиловкой камня и изготовлением крупных изделий из камня по заказам и контрактам, также в этом цехе происходит изготовление ритуальных надгробных памятников.

ХЦ – в цехе осуществляется шлифовка-полировка изделий из камня. Численность сотрудников – девять человек, преобладающее большинство – женщины. В этом цехе происходит изготовление потрясающих изделий, мозаичных панно и сувенирной продукции завода.

Организационную структуру управления на Предприятии можно определить, как линейно-функциональную. Сама по себе линейно-функциональная структура управления является очень логичной и удобной в соответствии с общими принципами управления. В данной схеме полномочия иерархично передаются непосредственно от руководителя высшего уровня к руководителю подразделения, а тот в свою очередь передает выполнение задач подчиненному работнику. Важная особенность линейно-функциональной организационной структуры управления в том, что при ней любой работник (подчиненный) имеет над собой одного и только одного непосредственного руководителя. Как видно из схемы, в линейной организационной структуре присутствуют исключительно вертикальные связи (вертикаль власти). Горизонтальных просто нет.

Плюсы линейно-функциональной структуры:

- Четкое разделение обязанностей при управлении звеньями структуры.
- Руководитель, находящийся во главе иерархии, всегда принимает компетентные решения, так как они формируются на основе объективного анализа деятельности всех подразделений.
- Линейно-функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе.
- Возможность выйти на высокий уровень использования производственных и интеллектуальных мощностей.
- Быстрые результаты при организации новых производственных процессов, при взятии за перспективные разработки информационных продуктов.
- Уменьшение потребляемых ресурсов в производственных процессах, снижение трудозатрат на всех ступенках управления.

К минусам линейно-функциональной структуры можно отнести:

- Порой слишком высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена.

- Некоторые проблемы во взаимосвязи звеньев друг с другом.
- Иногда непонимание того, что все работают ради одной общей цели.
- При изменениях на рынках общая реакция предприятия на произошедшие изменения может быть замедлена.
- Каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений.

2.2. Анализ хозяйственной деятельности за период 2020-2022 гг. Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова

Государственное унитарное предприятие дорожного хозяйства Алтайского края «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» (ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова») - предприятие по обработке камня, первый камнерезный центр Сибири.

За более чем 200-летнюю историю своего существования предприятием было изготовлено более 900 значительных произведений. Завод активно закупает новое оборудование и специализируется на производстве художественных и строительных изделий из природного камня.

Предприятие находится по адресу: 658332, Алтайский край, Курьинский район, с. Колывань, ул. Фабричная 2.

Основными видами выпускаемой продукции предприятия является:

- художественные изделия;
- облицовка;
- изготовление памятников и надгробий.

Завод расположен у горного хребта на северо-западе Алтайских гор, низкогорный массив Колыванского хребта с большим количеством мест добычи материалов для производства. Главным рынком сбыта продукции

является Западная часть России, а также партнеры – Новосибирск, Владивосток, Иркутск, Барнаул, Рубцовск и др.

Основными конкурентами продукции ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», являются конкуренты, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные конкуренты ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на 2022 год.

Наименование конкурента	Вид продукции
Камнеобрабатывающий завод «АРКАДО-ГРАНИТ» г. Барнаул, г. Бийск.	Предметы интерьера, резьба по камню, памятники
ИП «Гранит Мастер», г. Барнаул	Изготовление памятников и надгробий

Так по таким видам деятельности как художественные изделия, мозаика у предприятия нет конкурентов на территории Сибири. По облицовке, изготовлению поребрик и бордюр, на территории Алтайского края у предприятия так же нет конкурентов.

Необходимым условием бесперебойной работы предприятия является полное и своевременное обеспечение производства сырьём и материалом необходимого качества. На предприятии уделяют этому особое внимание, таблица 5.

Таким образом, на протяжении периода с 2020 по 2022 гг. замечен спад количества добываемого сырья для производственных нужд. В 2021 годы данный показатель составлял порядка 28,3%, в 2022 году всего 4,7%.

Таблица 5 – Количество добытого сырья и материалов в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Наименование сырья	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, %	
				2020-2021 гг.	2022-2021 гг.
Гранитные блоки, т.	1909,2	1369,6	1305,7	71,7	95,3

Так же стоит отметить, что на заводе произведен капитальный ремонт, постоянно приобретается нужная техника. За последние шесть лет (2018-2023

г.г.) заводом в безвозмездное пользование от КГКУ «Алтайавтодор» было получено оборудование и техника на сумму 51,5 млн. рублей (оборудование и станки для завода, погрузчики, бульдозеры, автомобили и т.д.). За счет собственных средств завод приобрел различное оборудование и станки на общую сумму 6,164 млн. рублей. В 2022 году был произведен капитальный ремонт производственных корпусов. В 2023 году предприятие провело модернизацию электрооборудования.

Организационная структура ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» относится к линейно-функциональной утверждается руководителем предприятия по согласованию с учредителем.

Основным подразделением на предприятии является «Производство», т.е. то подразделение, где непосредственно ведутся все технологические процессы, начиная от приемки материала и до отгрузки готовой продукции потребителю. К таким подразделениям относится: горнодобывающий цех (заготовительные работы материалов производства (камня), камнерезно-шлифовальный цех (фрезеровка камня и шлифовки-полировки изделий из камня), художественный цех (шлифовка-полировка изделий из камня).

Представим в таблице 6 анализ основных экономических показателей в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг. Таблица 6 – Основные экономические показатели ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Показатели	Значение показателя, год			Изменение			
	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2020-2021 гг.	2022-2021 гг.	2020-2021 гг.	2022-2021 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка, тыс. руб.	8329	2631	10472	-5698	7841	31,6	398
2.Полная себестоимость проданной продукции, (работ, услуг) тыс. руб.	5782	6179	14877	397	8698	106,9	240,8
3.Валовая прибыль, тыс. руб.	2547	3548	4405	1001	857	139,3	124,2
4.Управленческие расходы, тыс. руб.	3487	4168	3286	681	-882	119,5	78,8

5.Прибыль от продаж, тыс. руб.	6548	7716	7691	1168	-25	117,8	99,67
6.Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7835	8080	7859	245	-221	103,1	97,3
7.Чистая прибыль, тыс. руб.	7835	8080	7859	245	-221	103,1	97,3

Как видно из таблицы 6, на протяжении 2020-2022 года выручка от реализации выпускаемой продукцией ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» возрастает по всей номенклатуре, тогда как в 2021 году наблюдается резкий спад введи ограничительных мер из-за пандемии. Наибольший доход предприятию прослеживается в 2022 году, темп роста составляет 398%.

Предприятие уплачивает налог на прибыль 20%, осуществляет выплату страховых взносов в размере 30% за каждого трудоустроенного сотрудника, уплачивает транспортный налог, налог на имущество 2,2%, НДС 18%.

В ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» работают квалифицированные специалисты, имеющие большой опыт работы в переработке и обработки камня на предприятиях Алтайского края.

На предприятии ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» выручка складывается от реализации следующей продукции, представленной в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры и динамики выпуска продукции ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Вид продукции	2020 год		2021 год		2022 год		Темп роста, %	
	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс.руб.	Уд.вес, %	2021г. / 2020г.	2022г. / 2021г.
Художественные изделия	35747,7	64	36027,2	70,6	33615,7	61,3	100,8	93,3
Облицовка	16445,7	29,4	12411,1	24,5	16212	29,7	75,5	130,6
Изготовление памятников и надгробий	3676,7	6,6	2530,7	4,9	4984	9	68,8	196,9
Итого	55870,10	100	50969	100	54811,7 0	100	91,2	107,5

Как видно из таблицы 7, на протяжении 2020-2022 года динамика выпуска продукции предприятия по видам меняется. Темп роста выпуска художественных изделий сократилась на 7,5% по сравнению с 2021-2020 г.г., тогда как выпуск облицовки и изготовление памятников и надгробий увеличилось на 55,1% и 128,1% соответственно по сравнению с 2021-2020 г.г.

Таблица 8 – Анализ структуры и динамики реализации продукции ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» за 2020-2022 гг.

Вид продукции	2020 год		2021 год		2022 год		Темп роста, %	
	Сумма, тыс.руб	Уд.вес, %	Сумма, тыс.руб	Уд.вес, %	Сумма, тыс.руб	Уд.вес, %	2021г. / 2020г.	2022г. / 2021г.
Художественные изделия	34497,6	60,3	35315,1	69,3	34002,9	58,7	102,4	96,3
Облицовка	17327,8	30,3	11135,6	21,8	17075,4	29,5	64,3	153,3
Изготовление памятников и надгробий	3662,7	6,4	2441,9	4,8	4997,7	8,6	66,7	204,6
Экскурсионная деятельность на территории предприятия	724,9	1,3	892	1,7	1251	2,2	123,1	140,2
Прочее имущество	963,6	1,7	1201,1	2,4	601,5	1	124,6	50
Итого	57176,6	100	50985,7	100	57928,5	100	89,2	113,6

Как видно из таблицы 8, на протяжении 2020-2022 года выручка от реализации выпускаемой продукцией ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» возрастает по большинству показателей. Наибольший доход предприятию приносят облицовка, в 2022 году по сравнению с 2021 годом выручка увеличилась на 153,3 %, изготовление памятников и надгробий в 2022 году увеличилось по сравнению с 2021 годом на 204.6 %. Тогда как художественные изделия к 2021 году по сравнению с 2020 годом продажа продукции возросла на 102,4 %, а в 2022 год по сравнению с 2021 годом снизились 1312,2 тыс.руб.

Также следует отметить, что происходит увеличение выручки от реализации экскурсионной деятельности на территории предприятия.

2.2 Анализ системы управления Колыванского камнерезного завода им. И.И. Ползунова

Анализ системы управления деятельностью ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова») следует начинать с состава и структуры персонала предприятия, с расчета абсолютного и относительного изменения, а также темпа изменения численности сотрудников по отдельным категориям, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика численности персонала ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» по категориям за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные отклонения	
				2020-2021 гг.	2020-2021 гг.
1. Руководители	4	4	4	-	-
Директор	1	1	1	-	-
Заместитель директора	1	1	1	-	-
Главный бухгалтер	1	1	1	-	-
Начальник ППО	1	1	1	-	-
2. Специалисты	13	12	11	-1	-1
Менеджер	1	1	1	-	-
Бухгалтер	1	1	1	-	-
Нормировщик	1	1	0	-	-1
Специалист по охране труда	2	1	1	-1	-
Мастер КИПЦ	1	1	1	-	-
Мастер ХЦ	1	1	1	-	-
Художник	3	3	3	-	-
Мастер ЦЭМ и М ГДЦ	1	1	1	-	-
Специалист по кадрам	1	1	1	-	-
Заведующий складом	1	1	1	-	-
3. Рабочие	41	40	39	-1	-1
Токарь	1	1	1	-	-
Слесарь-ремонтник	1	1	1	-	-
Водитель	4	3	3	-1	-
Уборщица служебных помещений	1	1	1	-	-
Уборщица производственных помещений	2	2	1	-	-1
Сторож	4	4	4	-	-
Машинист котельной	4	4	4	-	-
Фрезеровщик камня 3 разряда	5	5	5	-	-
Шлифовщик-полировщик изделий из камня 3 разряда	10	10	10	-	-
Фрезеровщик камня 4 разряда	1	1	1	-	-
Шлифовщик-полировщик	7	7	7	-	-

изделий из камня 4 разряда					
Электрогазосварщик	1	1	1	-	-
Всего:	58	56	54	-2	-2

Из таблицы 9 видно, что в 2020 году по сравнению с 2021 годом численность персонала уменьшилась на 2 человека, в 2021 году по сравнению с 2022 годом так же уменьшилась на 2 человека.

Таким образом коэффициент текучести на период с января 2020 года по декабрь 2022 года, составляет 80,40%.

Работники организаций подразделяются на категории: руководители, специалисты, рабочие.

Согласно такой квалификации, удельный вес категорий работников составляет:

- руководители 7,4 %;
- специалисты 20,4 %;
- рабочие 72,2%.

Целью управления персоналом в любой организации является формирование коллектива, мотивация, профессиональная подготовка компетентных сотрудников, создание им таких организационных условий труда, которые эффективно помогут реализовать цели предприятия. Большое значение в современных условиях хозяйствования приобретает изучение качественной характеристики состава работающих. Рассмотрение информации о составе работающих по возрасту, стажу работы в динамике за ряд лет позволяет выявить закономерности в изменении состава работников предприятия.

Возрастной состав работников предприятия варьируется в следующих границах: 25 - 65 лет. Средний возраст работников 40-45 лет.

Таблица 10 – Анализ динамики персонала по полу ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» по категориям за 2020-2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные отклонения	
				2020-2021 гг.	2022-2021 гг.
Мужчины	36	33	32	-3	-1
Женщины	22	23	22	1	-1
Итого:	58	56	54	-2	-2

Из данной таблицы следует, что в период с 2020 года по 2022 год видно снижение численность женщин и мужчин на предприятии, так как прослеживается общая динамика сокращения численности пересована. В 2021 году численность женщин превышала общее значение на одного человека по сравнению с 2020 годом.

Рассмотрим в таблице 11 анализ структуры персонала по уровню образования на предприятии за 2022 год.

Таблица 11 – Анализ структуры персонала по уровню образования ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» на 2022 год.

Категория персонала	2022 год	
	Чел.	Уд.вес, %
Полное общее образование	22	41
Среднее профессиональное	25	46
Высшее образование	7	13
Итого:	54	100

Как представлено в таблице, наибольшее количество сотрудников по образовательному уровню, имеют среднее профессиональное образование. Количество сотрудников с высшим образованием возрастает т.к. часть сотрудников проходят обучение в настоящий момент, что является положительным моментом в работе предприятия.

Из данной таблицы следует, что на первом месте в структуре персонала по образованию занимают сотрудники со средним профессиональным образованием – 46 %. На втором месте сотрудники с высшим образованием 41 %, следует отметить, что рост сотрудников с высшим образованием было вызвано покупкой нового производственного оборудования.

В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска с сохранением средней заработной платы.

Факторами нематериального стимулирования работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» являются: предоставление отпуска вне очереди; дополнительные дни к отпуску.

Полезным инструментом для оценки эффективности вышеперечисленных методов управления является проведение анкетирования работников.

В анкетировании приняли участие 32 человека, работающие в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», рисунок 5.

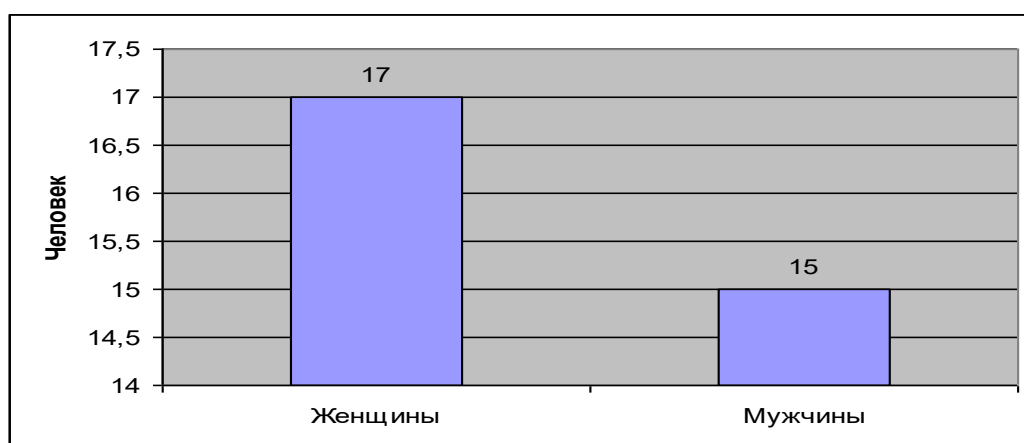


Рисунок 5 – Количество женщин и мужчин принявших участие в анкетировании

Анкета для оценки удовлетворенности сотрудников работой представлена в Приложении 2.

На рисунке 6 представлены результаты анкетирования работников ГУП

«Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» по уровню удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности.

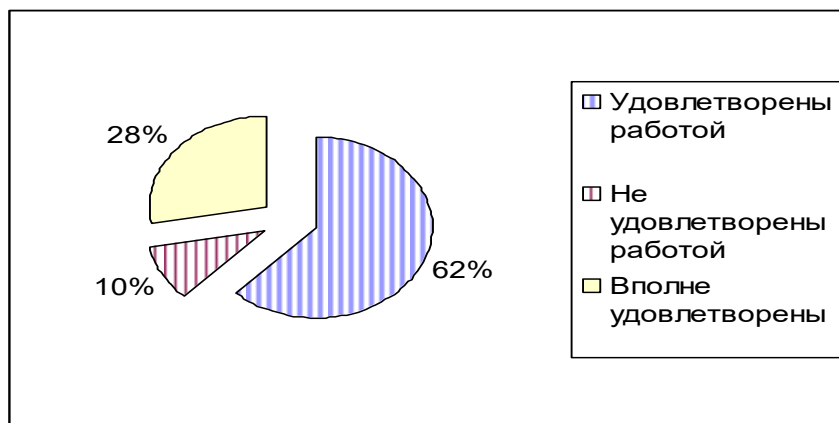


Рисунок 6 - Результаты анкетирования работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» по уровню удовлетворенности работой, %

Как свидетельствуют данные рисунка 6, большинство опрошенных работников удовлетворены работой в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» составляют 62 %, не вполне удовлетворены своей работой 10%, 28 % вполне удовлетворены своей работой. Обобщенные результаты анкетирования работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» представлены в таблицы 12.

Таблица 12 – Обобщенные результаты анкетирования работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Фактор удовлетворенности	Среднее значение
1. Удовлетворенность предприятием, в котором вы работаете	3,19
2. Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда	4,3
3. Удовлетворенность работой, которую выполняете	4,2
4. Удовлетворенность отношениями в коллективе	4,4
5. Удовлетворенность отношениями непосредственно с руководством	3,2
6. Удовлетворенность оплатой труда	3,18
7. Удовлетворенность условиями труда	3,21
8. Удовлетворенность обеспеченностью материальной техникой, инструментами, материалами для работы	3,21
9. Удовлетворенность режимом труда и отдыха	4,19
10. Удовлетворенность социальным пакетом	4,1
11. Удовлетворенность возможностью повышения квалификации	3,21
12. Удовлетворенность возможностью должностного продвижения	4,15
13. Удовлетворенность гарантиями стабильной занятости	3,18

Таким образом, анкетирование показало, что работники ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» имеют высокий уровень удовлетворенности социальной группой факторов, а именно: отношениями в коллективе, корпоративными мероприятиями. Низкий уровень удовлетворенности работников, имеет место по факторам, как оплата труда, возможность должностного продвижения и поддержка инициативы. По возрасту низкие оценки были выставлены работниками в возрасте до 30 лет, а наиболее высокие – старше 40 лет.

На рисунке 7 представлена зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности.

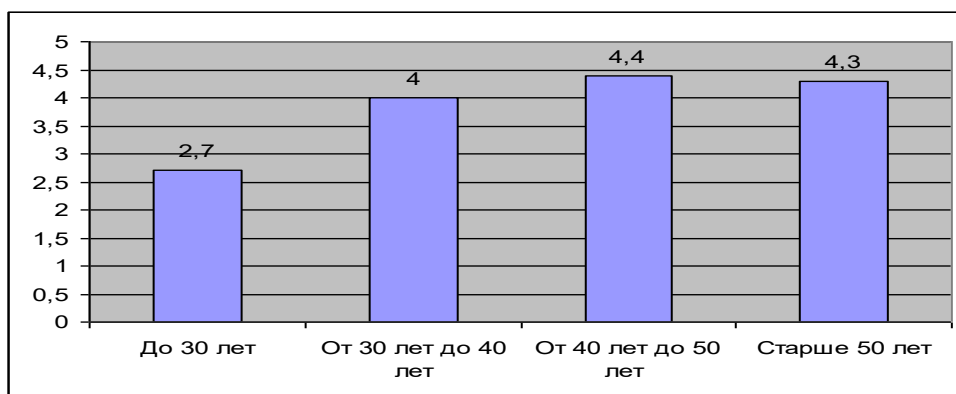


Рисунок 7 Зависимость между возрастом и уровнем удовлетворенности трудовой деятельности ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Таким образом, ощутимая зависимость прослеживается между возрастом и уровнем удовлетворенности работой прослеживается в оценке таких факторов как возможность повысить квалификацию, поддерживать квалификацию работников, информировать о развитии предприятия, а также плата труда и система премирования и депремирования.

На рисунке 8 представлена зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

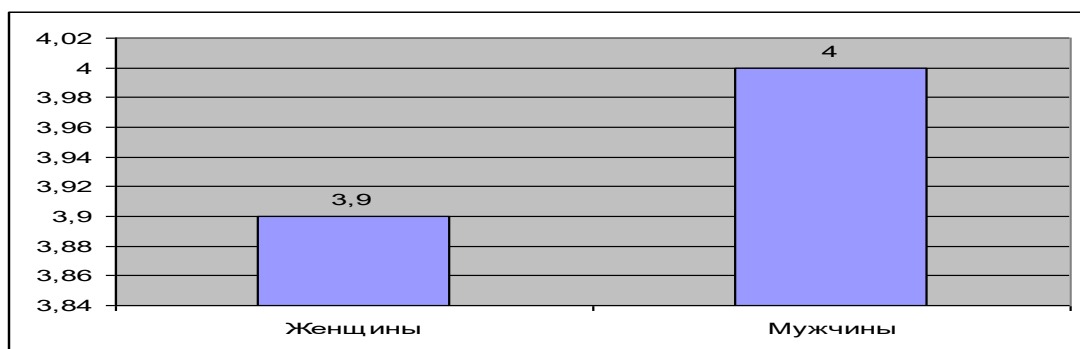


Рисунок 8 – Зависимость между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Таким образом, проведенное исследование зависимости между уровнем удовлетворенностью работой и полом работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», показало, что мужчины более удовлетворены работой, чем женщины.

Таким образом, в процессе анкетирования было выявлено, что на уровень удовлетворенности работников оказывают воздействие следующие факторы:

- система оплаты труда и система премирования и депремирования;
- возможность карьерного роста.

Указанные факторы находятся во взаимосвязи с возрастом, полом, уровнем образования и категории работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».

В таблице 13 используемые в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» методы управления.

Таблица 13 – Используемые в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» методы управления

Методы управления	Способ действия (форма стимула)
Административные методы	Распорядительное воздействие в форме приказа, распоряжения или указания, подбор и расстановка кадров, проведение аттестации
Экономические методы	Выплата заработной платы, доплаты за работу в ночное время и сверхурочное время.
Социально-психологические методы	Моральное поощрение (грамоты), регулирование межличностных и межгрупповых отношений, формирование благоприятного морально-психологического климата. Обучение персонала на предприятии производится на рабочем месте. Адаптация принятых

Таким образом, при проведении анализа методов управления в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», можно сделать выводы, что на предприятии используются следующие группы методов управления персоналом: административные, экономические методы, социально – психологические методы. Проведенное исследование позволило выявить некоторые проблемы, которые обуславливают необходимость их совершенствования.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Так по представленным экономическим показателям в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» представлена волнообразная динамика темпа роста, тогда как по определенным показателям наблюдается снижение, увеличение прибыли на предприятии напрямую зависит от наличия квалифицированных сотрудников, обучение сотрудников на предприятиях проводится в целях обновления теоретических и практических знаний, адаптирования к новым социальным и экономическим условиям в связи с увеличением требований к уровню квалификаций работников и необходимостью использования современных методов решения трудовых задач, стоящих перед предприятием.

Следует полноценно использовать способности кадрового состава, их функциональные обязанности, в том числе, через использование всех методов и средств менеджмента, для того чтобы кадровый потенциал государственного предприятия развевался и совершенствовался.

Директору предприятия необходимо составлять список сотрудников, которым необходимо пройти переподготовку, профессиональную подготовку, курсы повышения квалификации, издать приказ о направлении сотрудников на обучение.

Образовательные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации разрабатываются образовательным учреждением с учетом государственных требований, потребностей заказчика и реализуются в соответствии с договором о сотрудничестве.

Это необходимо для достижения устойчивой инфраструктуры и обладающим достаточным набором высококвалифицированного персонала, для выпуска продукции стабильного качества в соответствии с требованиями нормативно-технической документации.

В ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»,

разработаны и утверждены Правила внутреннего трудового распорядка, содержащие свод требования к работнику.

Так же это позволило бы решить проблему низкого удельного веса молодых сотрудников. Возможно, работники не высоко оценивают свою удовлетворенность оплатой труда, не развита система премирования персонала, а также не слишком удовлетворены возможностью повышения квалификации. Тогда как обучение персонала на предприятии производится при приеме на работу на рабочем месте.

Для решения выявленных проблем возможно:

1. Повышение квалификации художников на предприятии.
2. Внедрение системы премирования персонала.
3. Разработка пакет льгот для молодого сотрудника.
4. Проведение конкурса «Работник года».

Важной проблемой в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», результатом которой является высокий уровень текучести кадров 80,40%, является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг Общества, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, предлагается не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации.

Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы. Материальное стимулирование должно производиться при достижении положительных результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, что обеспечивает непосредственную связь стимулирующих выплат с результатами трудовой деятельности.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», ориентирующей сотрудников на повышение объема производства и

улучшения качества работы.

Система премирования должна убедить работников, что в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности.

Для того чтобы решить проблему текучести кадров, предлагаем внедрить ставки премирования в таблице 14:

Таблица 14 – Предлагаемые ставки премирования в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»

Наименование вида премии	Ставка, %
За увеличение объем производства и реализации продукции на 10 %	20

Коэффициенты вводятся в целях усиления мотивации труда работников, повышения эффективности производственного труда, усиления материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова».

Повышающие коэффициенты премирования позволят добросовестным работникам получать премию, а значит их интересы не будут ущемлены.

Для применения данных коэффициентов необходимо вести ежемесячный учет результатов труда каждого работника с целью определения среднего коэффициента для начисления квартальной премии.

С применением данных коэффициентов повысится удовлетворенность работников дифференцированным подходом к оплате труда.

Решение о размере премии и размере присуждаемого коэффициента должно решаться на уровне всего коллектива, так как один человек, например, начальник какого-либо отдела не может объективно оценить работу конкретного работника.

Введение системы премирования позволит уменьшить недовольство работниками своей заработной платой, потому как они сами смогут ее

регулировать, и это приведет к снижению уровня текучести персонала, сократятся кражи.

Проведение конкурса «Работник года».

Процедуру оценки уровня профессиональных навыков сотрудников, их деловых и личностных качеств. При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, ее состав и задачи представлены на рисунке 2.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить. Источником эффекта от мероприятий по повышению мотивации в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой мотивационной политики – достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая. В общей эффективности мотивации персонала можно выделить социально-экономическую эффективность, которая выражается в улучшении психологического климата на предприятии за счет введения стимулирующих факторов в работе и снижения текучести кадров. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе организации, не дает правильно сформироваться коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.



Рисунок 9 - Состав и задачи конкурсной комиссии

По мнению Ф. Бригхэма издержки, связанные с текучестью кадров, могут составлять от 25% до 200% от годового дохода сотрудников.

Предложенное совершенствование методов управления персоналом предприятия ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова, будет способствовать повышению удовлетворенности работников, их качественному труду, будет способствовать привлечению молодых сотрудников на предприятие, что в целом увеличит эффективность и результативность его деятельности.

Так же следует установить регламент контроля на всех этапах производств: от получения материала и комплектующих до выхода готовой продукции. А именно:

1. Необходимо внедрить регламентирующую технологическую

документацию (карты технологического процесса, технологические инструкции, технологический регламент, оперативно-маршрутные карты, исключающие встречные потоки движения сырья и готовой продукции и т.д.)

2. Обеспечить наличие необходимого производственного оборудования, соответствие его требованиям нормативных и технических документов. В следствии регламентировать требования по техническому обслуживанию и ремонту данного оборудования.

Так же наличие плана предупредительного ремонта и технического обслуживания оборудования, его соответствие установленным требованиям и отметок о его выполнении. Обеспечить наличие ответственных должностных лиц за его состояние, работоспособность и проведение.

Одним из направлений совершенствования деятельности предприятия может стать введение валидации процессов производства и обслуживания (специальные процессы). Определить критерии для анализа и утверждения специальных процессов, установить требования при осуществлении специальных процессов к соответствующему оборудованию, технологии, квалификации персонала, документированным процедурам, ведению записей и т.д. А также установить требования к проведению повторной валидации.

Еще одним направлением деятельности может стать анализ документации и мониторинг претензий на реализованную продукцию. Данный процесс благоприятно скажется на анализе ошибок и формировании обратной связи от клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало проведенное исследование, управление государственным предприятием имеет ряд особенностей. Основными среди них являются высокая социальная, экономическая и экологическая значимость комплекса и естественно-монопольный характер его функционирования.

В выпускной квалификационной работе была дана оценка методов управления в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова». Поставленная цель была достигнута, которая предполагала изучение, выявление недостатков и совершенствование управления на предприятии.

В рамках выпускной квалификационной работы были решены поставленные в начале исследования задачи.

В первой главе работы было выявлено, что возрастающее стремление предприятий выжить в конкурентной борьбе, обеспечить перспективу развития производства обуславливает необходимость постоянного совершенствования человеческих и производственных ресурсов. Все большее значение приобретают вопросы планирования их развития, формирования оптимальной структуры персонала, соответствия должностным критериям, строгий учет качества реализуемой продукции.

Система управления предприятием представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на эффективную организацию и контроль деятельности предприятия для достижения поставленных целей и задач.

Во второй главе была дана общая характеристика ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», проанализирована структура и динамика персонала, выполнен анализ используемых методов управления. Государственное унитарное предприятие дорожного хозяйства Алтайского края «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» было основано в 1802 году на месте прекратившего плавку меди медеплавильного завода династии Демидовых.

Место нахождения предприятия: 658332, Алтайский край, Курьинский район, с. Колывань, ул. Фабричная 2.

Основными видами выпускаемой продукции предприятия является:

- художественные изделия;
- облицовка;
- изготовление памятников и надгробий.

Основные экономические показатели предприятия свидетельствуют о средней эффективной деятельности предприятия.

На протяжении 2020-2022 года выручка от реализации выпускаемой продукцией ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» возрастает по большинству показателей. Наибольший доход предприятию приносят облицовка, в 2022 году по сравнению с 2021 годом выручка увеличилась на 153,3 %, изготовление памятников и надгробий в 2022 году увеличилось по сравнению с 2021 годом на 204.6 %. Тогда как художественные изделия к 2021 году по сравнению с 2020 годом продажа продукции возросла на 102,4 %, а в 2022 год по сравнению с 2021 годом снизились 1312,2 тыс.руб.

К 2019 году численность персонала сократилась на 2 человека, на протяжении трех лет количество работников мужчин существенно больше количества работников женщин. Это связано со спецификой производства продукции, так как на женский пол приходятся такие профессии как: помощник бухгалтера, секретарь, начальник отдела кадров, и др., а на мужчин приходятся профессии шлифовщик-полировщик, фрезеровщик камня и т.д.

Данные возрастной структуры персонала, свидетельствуют о том, что основная возрастная категория приходится на возраст от 40 до 45 лет. Однако на предприятии достаточно большое количество молодых сотрудников, от 25 лет, что свидетельствует о стремлении администрации предприятия пополнять свой штат молодыми сотрудниками. Это является положительным фактором в деятельности предприятия.

Таким образом, проведенный анализ системы управления предприятия,

по представленным экономическим показателям в ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова» представлена волнообразная динамика темпа роста, тогда как по определенным показателям наблюдается снижение, увеличение прибыли на предприятии напрямую зависит от наличия квалифицированных сотрудников, обучение сотрудников на предприятиях проводится в целях обновления теоретических и практических знаний, адаптирования к новым социальным и экономическим условиям в связи с увеличением требований к уровню квалификаций работников и необходимостью использования современных методов решения трудовых задач, стоящих перед предприятием.

Для решения выявленных проблем нами предлагается следующее:

1. Повышение квалификации художников на предприятии.
2. Внедрение системы премирования персонала.
3. Разработка пакет льгот для молодого сотрудника.
4. Проведение конкурса «Работник года».
5. Внедрить регламентирующую технологическую документацию.
6. Обеспечить наличие необходимого производственного оборудования.
7. Введение валидации процессов производства и обслуживания (специальные процессы).

Предложенное совершенствование методов управления предприятия ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова», будет способствовать повышению удовлетворенности работников, их качественному труду, будет способствовать привлечению молодых сотрудников на предприятие, что в целом увеличит эффективность и результативность его деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

НОРМАТИВНО - ПРАВОВЫЕ АКТЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования от 01.07.2020) // Официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации [Электронный ресурс] - URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145–ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.
4. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 08 мая 2010 г. № 83-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.
5. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.
6. Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2023. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>.
7. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 09 марта 2004 г. № 314 //

Официальный интернет-портал правовой информации. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2005–2019. – URL: <http://www.pravo.gov.ru/>

8. Устав согласован Распоряжением Министерства имущественных отношений Алтайского края от 25 декабря 2017 года №1857 и утвержден Приказом Министерства строительства, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства Алтайского края от 13 декабря 2017 года №596.

Литература

1. Акмаева, Р. И. Экономика организаций (предприятий) : учебное пособие : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 579 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497454>.

2. Байнова, М. С. Система государственного и муниципального управления : учебник : [16+] / М. С. Байнова, Н. В. Медведева, Ю. С. Рязанцева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 362 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572459>.

9. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник./ М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 368 с.

10. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2019. – 495 с.

11. Вобленко, С. В. Организация городского (муниципального) хозяйства : учебное пособие : [16+] / С. В. Вобленко. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 185 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=597931>.

12. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А. И. Наумова. - М.: Гардарика, 2019. – 281 с.

13. Государственное и муниципальное управление в 2 ч. Часть 1. Государственное управление: учебник и практикум для академического

бакалавриата / С. Е. Прокофьев [и др.]; под ред. С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 276 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03605-3. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-v-2-ch-chast-1-gosudarstvennoe-upravlenie-420913

14. Горбашко, Е. А. ,Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17580-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/533378/p.1>.

15. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю. В. Гимазова ; под общей редакцией Н. А. Омельченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02741-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468755>.

16. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. — Москва : Дашков и К, 2020. — 288 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>.

17. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство, №1, 2018. — 165 с.

18. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров. - М. ИНФРА- М, 2019. — 410с.

19. Купряшин, Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Л. Купряшин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 500 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05764-5. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-410228

20. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. - М.: Дело, 2019. – 415с.

21. Низовкина, Н. Г., Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/531817/p.1>.

22. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 513 с.

23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 513 с.

24. Одинцов, Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01052-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/511508/p.1>

25. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2018. - 64 с.

26. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2019. - 64 с.

27. Павлуцкий А., Алехина О., Павлуцкая Е. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний// Управление персоналом. - 2020. - №3. - С. 71.

28. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство

Юрайт, 2021. — 695 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13111-6.
— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:
<https://urait.ru/bcode/476909>.

29. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 175 с.

30. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. М.: Инфра-М, 2019. – 435с.

31. Сацков Н.Я., Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – Д.: Сталкер, 2018. – 210с.

32. Семишко Е. Распределение функций: каждому свое.// Справочник по управлению персоналом.-2018.-№1. С.27.

33. Симонова И.Ф. Когда пора менять кадровую политику // Кадровик. Кадровый менеджмент, №7. 2018. – с.56

34. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2019. – 624с

35. Страхова О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2019. – 258с.

36. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов: Учеб – практ. пособие– 2-е изд. – М.: Дело, 2019. – 516с.

37. Травин В.В. «Профессиональное обучение. Его виды» // Служба кадров. – 2020. - №4 – С. 15.

38. Уткин Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин , 2022. – 256с.

39. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/532435/p.1>.

40. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/510775/p.1>.

41. Фатхутдинов Р. А. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления. //Управление персоналом.-2019. – № 2. С.32

42. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фахтудинов - М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019.- 624с

43. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. Краткий курс: Учебник для вузов / Р.А. Фахтудинов. - М.: ИНФРА-М, 2020.-304с.

44. Фомичев, В. И. \Управление качеством конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. %PAGE% — URL: <https://urait.ru/bcode/518680/p.%PAGE%>.

45. Фомичев, В. И. , Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/518680/p.1>.

46. Хижнякова А.В. Аттестация как определение творческой ценности сотрудника. //Справочник кадровика. 2019. - № 7. – С. 12.

47. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник / В.М. Цветаев. — М.: Проспект: Велби, 2019. — 160с.

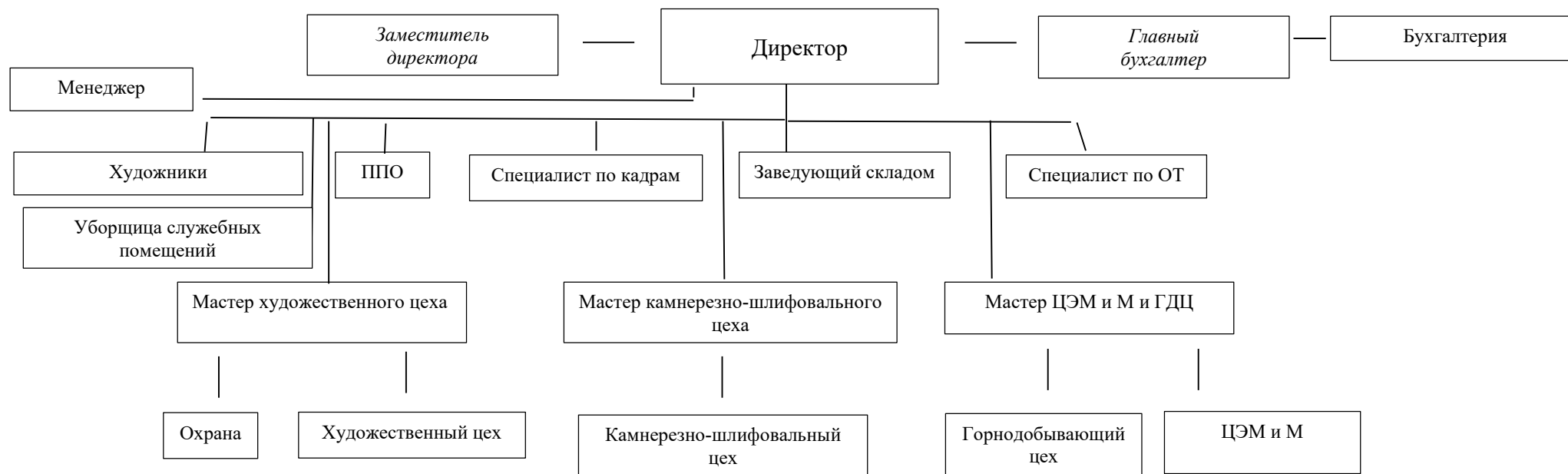
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. — 368 с.

49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел - Синтез», 2022. –336с.

50. Официальном интернет-портале ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова») [Электронный ресурс] - URL: <https://kolyvan.ru/>

51. Leutert W., Vortherms S. A. Personnel power: governing state-owned enterprises //Business and Politics. – 2021. – Т. 23. – №. 3. – Р. 419-437. - URL: <https://www.cambridge.org/universitypress>

Организационная структура ГУП «Колыванский камнерезный завод им. И.И. Ползунова»



Анкета

Уважаемые респонденты, просим Вас ответить на следующие вопросы, касающиеся оценки методов управления предприятия. Поставьте, пожалуйста, «галочку», тире или точку в тот ответ, который соответствует вашей точке зрения.

1. Укажите свой пол:

Мужской

Женский

2. Укажите свой возраст _____

3. Отметьте пункты, с которыми Вы согласны

Вопросы	Удовлетворены	Не вполне удовлетворены	Крайне неудовлетворен	Вполне удовлетворен	Неудовлетворенны
1.Ваша удовлетворенность предприятием, в котором вы работаете					
2.Ваша удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда					
3.Ваша удовлетворенность работой, которую вы выполняете					
4.Ваша удовлетворенность отношениями в коллективе					
5.Ваша удовлетворенность отношениями непосредственно с руководством					
6. Ваша удовлетворенность стилем руководства на предприятии					
7.Ваша удовлетворенность оплатой труда					
8. Ваша удовлетворенность условиями труда					
9.Ваша удовлетворенность обеспеченностью материальной техникой, инструментами, материалами для работы					
10. Ваша удовлетворенность режимом труда и отдыха					
11. Ваша удовлетворенность социальным пакетом					
12. Ваша удовлетворенность возможностью повышения квалификации					
13. Ваша удовлетворенность возможностью должностного продвижения					
14.Ваша удовлетворенность корпоративными мероприятиями					
15. Ваша удовлетворенность гарантиями стабильной занятости					

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В АНКЕТИРОВАНИИ