## Совершенствование деятельности ГУП МосжилНИИпроект

2016

**Содержание**

Введение

. Теоретические и методологические основы деятельности государственных унитарных предприятий в России

.1 Понятие, сущность государственных унитарных предприятий

.2 Нормативно-правовое регулирование деятельности государственных унитарных предприятий в России

.3 Особенности деятельности государственных унитарных предприятий в РФ

. Анализ деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект"

.1 Краткая характеристика ГУП "МосжилНИИпроект"

.2 Структурно-функциональный анализ ГУП "МосжилНИИпроект"

.3 Анализ деятельности ГУП "МосжилНИИпроект"

. Разработка предложений и рекомендаций по совершенстованию по совершенствованию деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект"

.1 Предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия

.2 Рекомендации по повышению эффективности производственной деятельности

.3 Предложения по повышению конкурентоспособности услуг предприятия

Заключение

Список используемой литературы

# **Введение**

Важную роль в экономической жизни нашей страны играют предприятия, называемые унитарными. Действующее гражданское законодательство России рассматривает унитарные предприятия в качестве одной из возможных организационных форм деятельности коммерческих организаций.

Включение экономики России в международную рыночную систему и решение задач реформирования экономики имеет практическое значение и для других стран, сталкивающихся с аналогичными проблемами. Унитарные предприятия, являясь активным участником предпринимательской деятельности и отражая одновременно как частные, так и государственные интересы, позволяют выявлять конкретные результаты проводимых экономических реформ и правового регулирования экономических отношений. Концепция создания эффективного правового положения предприятия как важного института экономической стабильности в России, является актуальной задачей.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

В современных условиях можно говорить о том, что существует вполне четкая потребность в построении системы критериев, в соответствии с которыми выбираются объекты или компании для проведения государственного управления. Данная система должна в полной мере экономически и логически выверенной. Это обуславливает качественное и регламентированное управление государственной собственностью и контролем над данными процессами.

Унитарных предприятий, которые являются составной частью государственной собственности, значительное количество в современных условиях в России. В связи с этим особо актуальным является всестороннее исследование всех аспектов функциональной деятельности подобных предприятий. Также необходимо рассмотреть существующие условия их правового-административного статуса, а также возможности их качественного усовершенствования. Это обусловлено тем, что основные функции управления подобными унитарными предприятиями не разделены между органами исполнительной власти как на местном, так и на федеральном уровне. Помимо этого, так же нет единой системы существующих механизмов контроля и полноценного регулирования деятельности унитарных предприятий. А нормативно-правовая база, которая регулирует их деятельность, находится в стадии разработки и полноценного становления.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики на 1 января 2015 года в России насчитывается 4923 государственных унитарных и казенных предприятия. Таким образом, охват исследуемой области достаточно большой.

В рамках данной работы будут рассмотрены особенности функционирования государственных унитарных предприятий (далее - ГУП) в России. В качестве примера для изучения было выбрано ГУП "МосжилНИИпроект", являющееся институтом по проектированию нового строительства, капитального ремонта и реконструкции жилого фонда в г. Москве, а также ремонта и реконструкции общественных зданий: детских садов, школ, больниц, зданий культурно-просветительных и зрелищных учреждений, зданий для коммунального хозяйства и др.

Государственное унитарное предприятие "МосжилНИипроект" является научно-исследовательским институтом, который специализируется не только на проектировании и строительстве зданий, находящихся на муниципальном балансе, но и активно сотрудничает с частными заказчиками в рамках "Одного окна", что позволяет говорить о данном предприятии в качестве весьма современного, однако имеющего потенциал к развитию.

Исходной гипотезой данной работы является предположение о том, что организационная структура и производственная деятельность предприятия функционируют недостаточно эффективно. Это связано как с тем, что организационная система является функционально-линейной, а, следовательно, не в полной мере способна обеспечить наиболее успешный вариант развития предприятия, основываясь на его специализации и перспективах.

Цель работы - внесение предложений по оптимизации деятельности ГУП "МосжилНИИпроект" для повышения эффективности результативности функционирования предприятия. Важность грамотного регулирования деятельностью компании заключается в том, что оптимизация различных аспектов управления позволит минимизировать издержки и повысить конкурентоспособность услуг предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

дать определение понятию "государственное унитарное предприятие";

проанализировать существующую законодательную базу, регулирующую данную сферу;

охарактеризовать правовые особенности деятельности государственных унитарных предприятий;

выделить особенности функционирования государственных унитарных предприятий в России;

дать общую характеристику выбранному для исследования ГУП "МосжилНИИпроект";

провести структурно-функциональный анализ деятельности ГУП;

определить природу возникновения проблем, с которыми сталкивается компания, препятствующими более эффективному процессу функционирования;

предложить пути решения по совершенствованию организационной структуры, повышению эффективности производственной деятельности и повышению конкурентоспособности услуг;

охарактеризовать пути, методы и инструменты совершенствования деятельности и организационной структуры государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект".

Объект исследования - эффективность и результативность деятельности государственных и муниципальных предприятий.

Предмет исследования - повышение конкурентоспособности услуг ГУП "МосжилНИИпроект" путем оптимизации организационной структуры и производственной деятельности.

В начале данной работы будут рассмотрены теоретические и методологические основы деятельности ГУП в России: проанализирована нормативно-правовая база государственного управления при регулировании вопросов, касающихся унитарных предприятий, изучены различные публикации экспертов в специализированных источниках информации, а также нормативная документация самой компании. Более подробно обзор выбранной литературы представлен в первой главе данной работы.

Необходимость теоретического и методологического изучения правового положения ГУП обусловлена несколькими причинами. Во-первых, в экономической структуре государства ГУПы занимают важное место, так как обеспечивают потребности в наиболее значимой продукции, часто имеющей стратегический характер (например, ФГУП "Почта России", ГУП "Московский метрополитен" и др.).

Данная проблематика была бы интересна для изучения, как с экономической, так и с юридической точек зрения. Во-вторых, поскольку собственником ГУП выступает государство в лице Российской Федерации или субъекта Федерации, то предприятие вступает не только в гражданско-правовые, но и административно-правовые и трудовые отношения. В связи с тем, что ГУП имеет комплексный правовой статус и действует на основе как гражданского, так и иных отраслей права, которые могут быть не только не взаимосвязаны, но и противоречить друг другу, необходимо теоретическое и практическое осмысление правового положения ГУП.

Далее будет проведен анализ деятельности ГУП "МосжилНИИпроект", в том числе сравнительный, для выявления возможных "проблемных зон" функционирования предприятия. При этом трудности, возникающие в компании, могут быть вызваны как внешними, так и внутренними факторами. Для установления причинно-следственной будет проведен SWOT-анализ, который позволит выявить сильные и слабые стороны ГУП.

По результатам проведенной работы будут подготовлены методические рекомендации, содержащие предложения по совершенствованию организационной структуры, повышению эффективности производственной деятельности и повышению конкурентоспособности услуг ГУП "МосжилНИИпроект" с учетом его сильных и слабых сторон.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что сделанные предложения по совершенствованию деятельности и повышению эффективности могут быть использованы другими предприятиями, имеющими схожую организационно-правовую форму или сферу функционирования.

# **1. Теоретические и методологические основы деятельности государственных унитарных предприятий в России**

Как уже упоминалось ранее, в рамках данной главы будет дано определение понятию "государственное унитарное предприятие", рассмотрена нормативно-правовая база, регулирующая данную сферу, а также выделены особенности существующих ГУП в России. Комплекс данных факторов позволяет в полной мере охарактеризовать специфику функционирования государственных унитарных предприятий в Российской Федерации, а также перспективы их развития.

# **.1 Понятие, сущность государственных унитарных предприятий**

Согласно п.1 ст.2 Федерального закона №161 -ФЗ от 14.11.2002 г. "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" (далее - 161-ФЗ)[2], под унитарным предприятием следует понимать коммерческую организацию, которая не наделена правом собственности за какое-либо имущество. Данное право не закреплено за данной организацией на основе права собственника на оперативное управление или хозяйственного ведения. По форме унитарные предприятия подразделяются на государственные и муниципальные [35, c.11]. Имущество унитарных предприятий принадлежит, прежде всего, государству или государственным органам, как на уровне федерального управления или же муниципальном уровне.

Причины создания унитарных предприятий разнятся как по типу, так и по характеру. Однако, в целом, их можно свести к следующим: унитарных предприятий относятся следующие:

В условиях использования имущества, которое не может использоваться частными лицами. Это может быть связано, прежде всего, с запретом на приватизацию ряда объектов;

Или же унитарные предприятия привлекаются когда возникает необходимость субсидировать отдельные (порой убыточные) производства или виды деятельности;

В-третьих, возможно проведение разноплановой деятельности унитарных предприятий, чья деятельность будет обусловлена необходимостью реализации товаров или услуг с учетом минимальной цены.

В соответствии с федеральным законом ГУП является коммерческой организацией, имеющей не общую правоспособность, а целевую, в отличие от иных коммерческих организаций. В современных условиях устав является единственным учредительным документом подобного государственного унитарного предприятия. При этом, у ГУП может быть только один учредитель (ст.8 161-ФЗ), которому на праве собственности принадлежит имущество, закрепленное за данным предприятием. В соответствии с ч.1 п.1 ст.113 161-ФЗ имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям) [11, c. 32], в том числе между работниками предприятия. В случаях, определённых собственником имущества, ГУП обязано проводить обязательный аудит ежегодно. Согласно п.16 ч.1 ст. 20 161-ФЗ собственник имущества ГУП утверждает аудитора и определяет размер оплаты услуг.

К источникам формирования имущества унитарных предприятий относят (п.1 ст.11 161-ФЗ):

имущество, которое было передано собственником в уставной фонд унитарного предприятия;

Прибыль, которая была получена в ходе деятельности унитарного предприятия, его коммерческой и хозяйственной деятельности;

Также могут привлекаться и заемные средства, (например кредиты банков). Государственное унитарное предприятие не выступает в данном роде отношений собственником частного имущества - следовательно, для любых кредитных операций унитарному предприятию будет необходимо согласие непосредственного собственника имущества. Это касается, в первую очередь, недвижимого имущества. Такая особенность организационно-правовой формы ГУП ограничивает его финансовую самостоятельность, что понижает конкурентоспособность предприятия на рынке. Ограниченность свободных финансовых ресурсов приводит к тому, что в рамках деятельности государственного унитарного предприятия возникают следующие сложности:

амортизационные отчисления;

также могут быть внесены капитальные вложения или дотации. Дотации могут поступать из бюджета в форме субвенций или субсидий [54, c. 41]. Подобное финансирование зачастую является целевым и исходит от федерального, регионального и муниципального бюджетов [35, c. 9]. Оно направлено, прежде всего, на осуществление программ, которые должны способствовать социальному развитию;

дивиденды (доходы), поступающие от хозяйственных обществ и товариществ, в уставных капиталах которых участвует предприятие;

добровольные взносы и пожертвования организаций, предприятий, учреждений и граждан;

иные источники, не противоречащие законодательству РФ, в том числе доходы от сдачи в аренду имущества.

В то же время, необходимо отметить, что собственник имущества, переданного государственному унитарному предприятию, имеет право принимать решения о создании, реорганизации и ликвидации государственного унитарного предприятия, определять предмет и цели его деятельности, получать часть его прибыли, контролировать деятельность предприятия (согласно ст. 295 ГК РФ).

Согласно п. 2 ст. 50 и ст. 113 Гражданского кодекса Российской Федерации ГУП, являясь коммерческой организацией, направляет свою деятельность на извлечение прибыли в пользу собственника имущества и покрытие своих расходов [35, c. 14]. Тем не менее, основная задача унитарного предприятия - удовлетворение общественных интересов государства и обеспечение государственных нужд в той или иной сфере, а не извлечение прибыли.

Несомненно, ГУПы обладают определенной хозяйственной самостоятельностью. Однако, данная самостоятельность существенно ограничена уставом, в котором рассмотрены предмет и цели деятельности государственного унитарного предприятия [57, c. 92]. В установленных пределах ГУП самостоятельно решает вопросы своей хозяйственной деятельности. Государственные органы не имеют права вмешиваться в компетенцию унитарных предприятий. Таким образом, ГУП на праве хозяйственного ведения самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы дальнейшего развития, выстраивает систему взаимодействия с государственными органами, другими предприятиями и организациями на договорных началах.

После уплаты налогов и других обязательных платежей, за исключением прибыли, перечисляемой собственнику в установленном порядке, унитарное предприятие может самостоятельно определить направление использования оставшейся в его распоряжении прибыли и открыть расчетные и/или другие счета [11, c. 32]. При этом часть чистой прибыли, остающаяся в распоряжении ГУП, может пойти на увеличение его уставного фонда, по решению собственника.

Оставшаяся часть чистой прибыли после обязательных отчислений предприятие может направить по различным направлениям:

направление развития и расширение хозяйственно-финансовой деятельности государственного унитарного предприятия, пополнение оборотных активов;

широкое внедрение новых технологий, улучшение технического оснащения производства;

проведение разнообразных мероприятий по охране окружающей среды и профилактика безопасности труда [35, c. 9];

проведение мероприятий по строительству, реконструкции и обновлению основных объектов, с которыми связана деятельности ГУПа;

проведение научных работ, связанных с исследовательской деятельностью. Изучение и анализ конъюнктуры рынка, потребительского спроса, маркетинг, рекламу.

Государственное унитарное предприятие, как и другие юридические лица, ведут свое внутренне делопроизводство. Это не зависит от того, на каком право собственности они основаны (на праве хозяйственного ведения или оперативного управления).

ГУПы обязаны иметь в своем распоряжении круглую печать, оттиском которой удостоверяются подписи уполномоченных лиц унитарных предприятий, а соответствующие локальные акты приобретают юридическую силу.

Во многих странах СНГ существуют частные унитарные предприятия, не обладающие правом собственности на закреплённое за ними имущество. Данное имущество также является неделимым и не может находиться в совместной собственности членов унитарного предприятия: физического лица, группы физических лиц или юридического лица, а также быть распределено по паям, вкладам и акциям. Частными унитарными предприятиями считают крестьянские или фермерские хозяйства, семейные и дочерние предприятия.

В отличие от стран СНГ в Российской Федерации, за исключением дочерних предприятий, такие организации в качестве самостоятельных не признаются, а их руководители - индивидуальные предприниматели, что создаёт для него организационные и имущественные проблемы. К примеру, отсутствует право частной собственности на предприятие, как на имущественный комплекс, потому что предприятие предполагает дополнительные хозяйственные отношения, которые отсутствуют при индивидуальном предпринимательстве, не существует чёткого регламента положения членов предприятия, распределения прибыли, ответственности между ними и других различных аспектов.

По сравнению с акционерными общества унитарные предприятия считаются менее прозрачной организационной формой, так как в случае акционерных обществ законодательно устанавливаются процедуры корпоративного управления, разрабатываются его национальные стандарты.

ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) так же определяет в качестве корпоративного управления внутренние механизмы, которые способствуют процессам руководства компанией (как отдельной, так и множеством). Также данные механизмы включают в себя контроль за деятельностью данных компаний. Это предполагает под собой наличие взаимоотношений между руководствами или правлениями данных компаний, их советами директоров, разнообразными акционерами и другими заинтересованными лицами".

Под корпоративным управлением можно также подразумевать социальное управление, систему отчётности менеджеров перед акционерами, способ управления корпорацией, способствующий справедливому и эффективному достижению результата.

Корпоративное управление нацелено на то, чтобы делать привлекательными компании с высоким уровнем финансовой прозрачности, уважением прав акционеров, соблюдением корпоративной этики, недопущением коррупционных схем, для инвесторов, самих акционеров и других заинтересованных лиц (работников, кредиторов, потребителей, государственных учреждений, органов регулирования и др.).

В случае унитарных предприятий корпоративное управление отсутствует, поскольку значительно отличается как организационная форма, так и цели существования унитарных предприятий и акционерных обществ. Тем не менее, в качестве одного из преимуществ унитарных предприятий можно выделить то, что их имущество находится в государственной или муниципальной собственности.

В отличие от акционерных обществ и коммерческих организаций в соответствии с законодательством Российской Федерации унитарные предприятия обязаны публиковать информацию о проводимых ими закупках на официальных сайтах. Данная мера делает функционирование организаций более прозрачным, одновременно накладывая ряд ограничений и дополнительной отчётности.

# **.2 Нормативно-правовое регулирование деятельности государственных унитарных предприятий в России**

В современных условиях в Российской Федерации действуют более пяти тысяч государственных унитарных предприятий. Данное обстоятельство продиктовано тем, что государство заняло позицию достаточно активного участия в рыночных процессах, а также развития отдельных секторов экономики и сферы предоставления услуг, которые связаны с государственным сектором.

Деятельность государственных унитарных предприятий регламентируется как внешними законодательными актами: федеральные законы, постановления Правительства и т.д., так и локальными правовыми актами.

Экономика России сегодня все еще в значительной степени основана на государственной и муниципальной формах собственности. Это предопределяет существование большого числа государственных и муниципальных предприятий. Федерального закона №161 -ФЗ от 14.11.2002 г. "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" регулирует правовое положение унитарных предприятий. В нем содержатся ответы на большинство вопросов, возникавших в правоприменительной практике с момента вступления в силу первой части Гражданского кодекса Российской Федерации, определявшей базовые положения такой организационно-правовой формы, как унитарное предприятие.

По мнению некоторых ученых [35, c. 9], длительное отсутствие специального закона о правовом статусе унитарных предприятий существенно ослабляло правовое регулирование этих субъектов хозяйственной деятельности. В соответствии с Гражданским кодексом РФ новый закон значительно детализировал правовые основы государственного и муниципального унитарного предприятия его права, обязанности и ответственность при создании, деятельности, реорганизации и ликвидации.

-ФЗ регламентировал основы управления унитарным предприятием, порядок формирования и использования его имущества, а также специально урегулировал права и обязанности собственников имущества унитарных предприятий. На деятельность ГУПов распространяются общие правила гражданского законодательства, затрагивающего юридических лиц, с особенностями, установленными ГК РФ и Законом об унитарных предприятиях.

Важной особенностью функционирования и правового статуса государственного унитарного предприятия в России является то, что предприятие, согласно действующему законодательству, не является собственником имущества. Имущество унитарного предприятия, согласно действующему законодательству, принадлежит Российской Федерации муниципальному образованию или субъекту Российской Федерации. Государственное унитарное предприятие в данном случае выступает лишь в качестве того, у кого данное имущество находится согласно праву хозяйственного ведения или оперативного управления.

В современных условиях наблюдается тенденция к усилению роли государства в экономике, следовательно, увеличивает и доля участия государственных унитарных предприятий в рыночных процессах. На современном этапе в Российской Федерации действует 9846 государственных унитарных предприятий. Стоит отметить, что мнение относительно эффективности их производственной деятельности значительно отличается и во многом зависит от каждого конкретного случая.

В качестве одного из наиболее весомых преимуществ формы государственного унитарного предприятия исследователи выделяют то обстоятельство, что при данных условиях имущество остается в собственности Российской Федерации, что делает данную форму предприятия гораздо прозрачнее.

Согласно действующему законодательству, государственные унитарные предприятия обязаны согласно требованию собственника имущества, проводить ежегодный обязательный аудит, целью которого является проверка состояния имущества, стоящего на балансе у предприятия.

В рамках существующих законов и законодательных актов Российской Федерации, на территории государства возможно создание и функционирование следующих видов (типов) государственных унитарных предприятий:

Унитарное предприятие, ведущее свою деятельность на основе права хозяйственного ведения [54]. Ими выступают федеральное государственное предприятие и государственное предприятие субъекта Российской Федерации;

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления - федеральное казенное предприятие или муниципальное казенное предприятие.

Согласно законодательству, государственное унитарное предприятие является юридическим лицом и ведет свою деятельность в соответствии с данным статусом. Так же, по соглашению с владельцем имущества, государственное унитарное предприятие может создавать профильные филиалы, которые могут действовать на территории Российской Федерации на тех же правовых основаниях [48].

Унитарное предприятия, согласно нормам законодательства, также является единственной формой коммерческой организации, которая обладает специальной правоспособностью, а не общей в отличии от других видов коммерческих организаций.

Государственные унитарные предприятия обладают определенной хозяйственной самостоятельностью. Однако, данная самостоятельность существенно ограничена уставом, в котором рассмотрены предмет и цели деятельности государственного унитарного предприятия. В установленных пределах ГУП самостоятельно решает вопросы своей хозяйственной деятельности. Государственные органы не имеют права вмешиваться в компетенцию унитарных предприятий. Таким образом, ГУП на праве хозяйственного ведения самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы дальнейшего развития, выстраивает систему взаимодействия с государственными органами, другими предприятиями и организациями на договорных началах.

Поскольку государственное унитарное предприятие выступает в качестве юридического лица, его регистрация должна происходить в соответствии с Федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц. Для государственной регистрации унитарного предприятия необходимо соблюдение целого ряда условий:

Необходимо решение органа, который уполномочен регулировать деятельность подобных структур, о создании государственного унитарного предприятия;

Необходим устав государственного унитарного предприятия [6];

Необходима исчерпывающая информация относительно имущества (его состав и стоимость), которое закрепляется за унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления.

В то же время необходимо отметить, что государственные унитарные предприятия могут принимать участие в тендерах на госзакупки (за собственные средства). Это прописано в Федеральном законе Российской Федерации "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" №223-ФЗ от 18.07.2011.

Рассматривая исторический аспект, следует указать, что до принятия ГК РФ государственные федеральные предприятия создавались по решению Госкомимущества РФ. Такой порядок был установлен в Постановлении Верховного Совета РФ от 27.12.1991 № 3020-1 "О разграничении государственной собственности в РФ на федеральную собственность, государственную собственность республик в составе РФ, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга и муниципальную собственность", в котором указывалось, что правом распоряжения государственным имуществом обладают исключительно Госкомимущество РФ (по согласованию с министерствами и ведомствами) и комитеты по управлению имуществом (в отношении имущества, принадлежащего субъектам Федерации).

В современных условиях, достаточно часто звучат предложения специалистов о необходимости реформирования существующего законодательства, которое относится к сфере функционирования государственных унитарных предприятий. Так, звучат предложения о необходимости существенно изменить отдельные нормы Федерального закона "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях", предложив законодательно закрепить перечень объектов, которые находятся в собственности государства и пользовании государственных унитарных предприятий и не могут подлежать приватизации.

Имущество, выделяемое унитарному предприятию при его создании, находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на собственника его имущества. В уставе должно быть четко указано, кому (Российской Федерации, какому конкретно субъекту Российской Федерации или органу местного самоуправления) принадлежит имущество унитарного предприятия на праве собственности. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом и не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества. Органом унитарного предприятия выступает руководитель, который назначается собственником или уполномоченным собственником органом и им подотчетен.

Кроме того, на законодательном уровне в Российской Федерации все еще нет единого механизма, который бы обеспечивал процесс передачи государственного имущества, находящегося в федеральном подчинении напрямую субъектам федерации или органам муниципального управления. Данный шаг существенно облегчит процесс взаимоотношений между государством и унитарным предприятием в рамках разделения прав на контроль над имуществом.

Правовое регулирование деятельности государственных унитарных предприятий необходимо рассматривать в комплексе, поскольку они неразрывно связаны с нормативно-правовыми актами различных отраслей права гражданского, административного, финансового, земельного.

# **.3 Особенности деятельности государственных унитарных предприятий в РФ**

Как уже упоминалось ранее, охват исследуемой области достаточно широк. Если посмотреть на данные статистики на 1 января 2015 года, то можно увидеть следующую картину дифференциации числа ГУПов в различных субъектах Российской Федерации [65]:



Рисунок 1 - Распределение ГУП по федеральным округам на 1 января 2015 г.

Таким образом, видно, что ГУПы распределены по территории России очень неравномерно, при этом разница межу федеральными округами может составлять более чем 30%. К числу лидеров по количеству ГУПов относятся Центральный (34%), Северо-Кавказский (17%) и Приволжский (15%) федеральные округа. Меньше всего государственных унитарных предприятий в Крымском (2%), Дальневосточном (4%) и Уральском (4%) федеральных округах. "Золотую середину" составляют Сибирский (10%), Северо-Западный (8%) и Южный (6%) федеральные округа.

Такой неравномерный разброс по федеральным округам помимо различий в размерах территории (к примеру, территория Крымского ФО меньше территории Центрального ФО), можно также объяснить особенностями размещения тех или иных производств в субъектах Российской Федерации. Поскольку большая часть предприятий находится на территории центральной части России.

Если говорить о правовом статусе государственных унитарных предприятиях в России, то, как уже упоминалось ранее, данные организации относятся к особому виду юридических лиц.

Согласно ст.9 161-ФЗ в уставе унитарного предприятия должен быть закреплен закрытый перечень видов деятельности, которыми организация планирует заниматься. Следовательно, предприятия не вправе осуществлять виды деятельности, которые не предусмотрены уставом, то есть ГУП обладает специальной правоспособностью.

Унитарные предприятие не вправе заключать сделки, не связанные с учреждением государственного или муниципального предприятия, до момента завершения формирования собственником его имущества уставного фонда. Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется Федеральным законом №128-ФЗ от 08.08.2001 г. "О лицензировании отдельных видов деятельности", унитарное предприятие может осуществлять только на основании лицензии.

Унитарные предприятия создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом. Исходя из того, что в соответствии с законом унитарное предприятие не является собственником имущества, оно не вправе создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему части своего имущества.

Тем не менее, ГУП по согласованию с собственником его имущества может создавать филиалы и открывать представительства. Филиалом унитарного предприятия является его обособленное подразделение, находящееся вне места расположения унитарного предприятия и осуществляющее все или часть его функции, в том числе функции представительства. Согласно ст. 5 161-ФЗ филиал и представительство унитарного предприятия не являются юридическими лицами и действуют на основании утвержденных унитарным предприятием положений [35, c. 34]. Им передается имущество унитарного предприятия, которое их создало.

Унитарное предприятие также назначает руководителя филиала или представительства, действующего на основании его доверенности. При прекращении трудового договора с руководителем филиала или представительства доверенность отменяется унитарным предприятием, выдавшим ее. При этом, унитарное предприятие несет ответственность за созданную им представительство или филиал.

Кроме того, унитарные предприятия могут быть членами коммерческих организаций, а также некоммерческих организаций, в которых в соответствии с федеральным законом допускается участие юридических лиц. ГУПы не могут выступать учредителями кредитных организаций [11]. Решение об участии унитарного предприятия в коммерческой или некоммерческой организации принимается только с согласия собственника имущества унитарного предприятия.

На современном этапе в Российской Федерации множество государственных унитарных предприятий. Это связано с тем, что государство активно включается в процессы, протекающие в экономике, стремясь те сферы обслуживания, которые не могут в полной мере реализованы частными компаниями.

Среди множества государственных и федеральных унитарных предприятий необходимо выделить те, которые действуют на современном уровне и в рамках существующего законодательства. Так, это и ФГУП "Почта России", ФГУП "Космическая связь", ФГУП "НПП ВНИИЭМ", так и такие государственные унитарные предприятия как ГУП "НИИМосстрой", ГУП "Мосгортранс" и ГУП "Московский метрополитен".

Особенно необходимо отметить государственное унитарное предприятие "НИИМосстрой", которое довольно тесно сотрудничает с "МосжилНИИпроект". Так, "НИИМосстрой" занимается исследованием строительного комплекса г. Москвы. "НИИМосстрой" занимается разработкой и внедрением наиболее передовых технологий в строительно-монтажном деле, а также направленных на улучшение условий и увеличение сроков эксплуатации жилого и нежилого фонда г. Москвы.

Данный пример свидетельствует об одной из особенностей функционирования государственного унитарного предприятия в Российской Федерации: работая в смежных областях, отдельные подразделения предприятия принимают активное участие в разработке и реализации общих проектов.

Деятельность государственного унитарного предприятия зачастую является доходной. Право распоряжаться доходами, которые были получены в результате деятельности государственного унитарного предприятия, находится в руках собственника. Он имеет право определять на какие цели будут направлены данные средства. Это могут быть:

внедрение, освоение новой техники и технологии, мероприятия по охране окружающей среды и труда;

развитие и расширение финансово-хозяйственной деятельности предприятия, пополнение оборотных активов;

строительство, реконструкцию, обновление объектов основных средств;

проведение научно-исследовательских работ, изучение конъюнктуры рынка, потребительского спроса, маркетинг.

Необходимо отметить, что основной целью расходывания средств, полученных в качестве прибыли, полученной от деятельности государственного унитарного предприятия, должно быть развитие данного предприятия, совершенствование его материальной базы, меры по усилению эффективности производства или же усилению конкурентоспособности.

Унитарное предприятие должно иметь круглую печать с его полным фирменным наименованием на русском языке и указанием его места нахождения. Печать унитарного предприятия может содержать также его фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и или иностранном языке.

Унитарное предприятие вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

В целом, необходимо отметить, что специфика функционирования государственного унитарного предприятия в Российской Федерации обоснована как спецификой рынка услуг в государстве, так и подчиняется основам Федерального законодательства.

# **2. Анализ деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект"**

Для анализа государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" необходимо обратиться к официальным ресурсам открытого типа (прежде всего, к официальному сайту предприятия) в рамках которых представлена вся необходимая информация как о истории создания "МосжилНИИпроект", так и о его организационной структуре и главных направлениях деятельности.

# **.1 Краткая характеристика ГУП "МосжилНИИпроект"**

Согласно данным официального сайта [66], ГУП "МосжилНИИпроект" был создан 1 августа 1960 года по решению Мосгорисполкома как проектный институт [66]. В 1971 году институт "Мосжилпроект" преобразован в Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "Мосжилниипроект" распоряжением Совета министров РСФСР от 22 ноября 1971 г. №2350-р и решением Исполкома Моссовета от 14 декабря 1971 г. № 58/29. 23 февраля 1995 года Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "Мосжилниипроект" зарегистрирован как государственное предприятие Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "МосжилНИИпроект".

октября 2001 года ГП Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "МосжилНИИпроект" был преобразован в ГУП г. Москвы Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "МосжилНИИпроект", которое является преемником его прав и обязанностей в соответствии с передаточным актом (разделительным балансом) в соответствии с распоряжением Департамента государственного и муниципального имущества города Москвы от 13 августа 2001 г.

Учредителем является г. Москва в лице Департамента имущества города Москвы. В соответствии с нормативными правовыми актами г. Москвы полномочия собственника имущества принадлежат Департаменту имущества г. Москвы. Данное предприятие находится в ведомственном подчинении Департамента капитального ремонта жилищного фонда г. Москвы.

ГУП "МосжилНИИпроект" - коммерческая организация, которая несет ответственность, установленную законодательством РФ, за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед собственником имущества - г. Москвой, потребителями, поставщиками, бюджетом, банками и другими юридическими и физическими лицами [66]. ГУП имеет право от собственного имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства всем принадлежащим ему имуществом, выступать истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством РФ.

К числу видов деятельности, которыми занимается ГУП "МосжилНИИпроект", относят следующие:

проектирование новых зданий и сооружений (коттеджи, храмы, больницы, школы и т.д.) и лифтов и подъемного оборудования, в том числе для маломобильных групп населения, капитальный ремонт, перепланировка, сметные расчёты, обустройство выделенных входов.

обследование зданий;

служба заказчика, включающая в себя технический и авторский надзор;

благоустройство, дизайн, освещение и озеленение: благоустройство территории, ландшафтный дизайн, колористические решения и архитектурное освещение, малые архитектурные формы для городской среды.

Более подробно каждое из четырех основных направлений деятельности будет рассмотрено в следующем разделе.

ГУП "МосжилНИИпроект" имеет линейно-функциональную структуру организации, основными характеристиками которой является построение и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации [66] (юридический, технический и хозяйственный отделы, бухгалтерия). По каждой подсистеме формируется определенная иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой отдельной части оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Система мотивации и поощрения работников строится исходя из этого. Конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Таким образом, управление ГУП "МосжилНИИпроект" осуществляет Директор на основании устава. Следующий уровень - 4 основных службы: правовую, техническую, хозяйственную и бухгалтерию. Правовую службу возглавляет заместитель директора по правовым вопросам. В свою очередь данное направление подразделяется на 4 отдела: конкурсный, планово-экономический, организационный и отдел кадров. Основные задачи данной службы включают в себя организацию и проведение конкурентных процедур в рамках 223-ФЗ, участие в тендерах по 223-ФЗ и 44-ФЗ, планирование деятельности предприятия, а также подбор квалифицированного персонала, осуществление кадровой работы.

Поскольку в силу своей организационно-правовой формы, ГУП должен осуществлять свою закупочную деятельность в рамках 223-ФЗ (в ряде случаев по 44-ФЗ), тендерный отдел проводит конкурентные процедуры, обеспечивая предприятие требуемой продукцией или услугами [66]. Если посмотреть на те процедуры, которые объявляет ГУП "МосжилНИИпроект", то в основном это закупка услуг на медицинское обслуживание и страхование, а также обеспечение канцелярскими принадлежностями, бумагой, катриджами и прочей аналогичной продукцией.

Помимо выполнения функций заказчика услуг/работ/товаров, предприятие активно участвуют в различных тендерах в рамках своей деятельности, организуемых как органами государственной власти, так и крупными корпорациями. Помимо участия в конкурсах и аукционах, предприятие работает и с частными заказами различных компаний.

Важной для выполнения основных процессов организации является техническая служба, которую возглавляет главный инженер. Она подразделяется на 5 отделов: нормативно-технической информации, научно-исследовательских и опытно-экспертных работ, подготовки, проектирования и инженерных изысканий, сметный и проектный. Именно в рамках данной службы проводится основная работа с момента получения заказа до его сдачи заказчику.

Технологическая служба, возглавляемая заместителем директора, состоит из технического отдела и отдела информационных технологий. С помощью данной службы обеспечивается бесперебойная работа предприятия, его техническое оснащение.

И последняя служба - бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтерам. Данная организационная единица в той или иной форме присутствует в каждом коммерческом предприятии, поскольку осуществляет различные денежные операции, готовит отчётности в органы государственного регулирования и контроля.

К числу крупных работ, выполненных данной организацией, относятся реставрация Зеленого театра и ряда павильонов на ВДНХ, реконструкция академии акварели и изящных искусств Сергея Андрияки, здание МВД России по Красносельскому району города Москвы и многие другие.

Таким образом, можно сделать вывод, что ГУП "МосжилНИИпроект" достаточно крупное предприятие с длительной историей существования. Его учредителем является город Москва в лице Департамента имущества. Данная организация не имеет филиалов и представительств. К основным направлениям деятельности относятся: проектирование, обследование зданий, авторский надзор и благоустройство, дизайн, освещение и озеленение. Более подробно каждый вид деятельности ГУП, а также преимущества и недостатки его организационной структуры будут рассмотрены в следующем разделе.

# **.2 Структурно-функциональный анализ ГУП "МосжилНИИпроект"**

Прежде чем перейти к структурно-функциональному анализу ГУП "МосжилНИИпроект", необходимо определить, что подразумевается под данным определением. Структурно-функциональный анализ - один из важнейших исследовательских методов изучения социальных процессов и явлений. Э. Дюркгейм считается основателем концепции функционализма, первым сформулировав проблему, связанную с функциональным разделением труда в организации, и проблему взаимосвязанности функций отдельных системных единиц.

В дальнейшем тему функционализма встречается в исследованиях антропологов Б. Малиновским и А. Редклифф-Брауном, рассматривающим социальный объект (например, общество) как адаптивную систему, в которой все составные элементы служат удовлетворению потребностям всей системы как единого целого, обеспечивая ее существование и развитие во внешней среде.

Кроме того, необходимо дать определению понятиям линейных и штабных полномочий.

Так, под линейными полномочиями следует подразумевать их непосредственную передачу от начальника к подчиненному, и далее - к более низкому исполнительному звену. Таким образом создается ступенчастая модель управления. Для нее наиболее образующим элементом является четкая иерархия как внутри каждого структурного подразделения, так и между ними. Данная модель достаточно широко распространена в различных предприятиях. Это обусловлено ее четкостью и понятной моделью.

Штабная же организация, в свою очередь, предполагает концентрацию рычагов управления в рамках единых крупных структур, и к системе управления в рамках государственных унитарных предприятий она слабо применима в силу своей специфичности.

Отправной точкой структурно-функционального анализа является понятие функции каждой системной единицы по отношению к системе как целому. В целом стоит отметить, что взаимодействие между организационными единицами организации, рассматриваемой как система, и ее частью является важным фактором, влияющим на внутреннюю политику организации и ее социальную структуру.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

организации с внешней средой;

подразделений организации;

организации с людьми.

Согласно теории структурно-функционального анализа, любая организационная единица должна быть функциональной, т.е. вносить свой вклад в деятельность по достижению организационных целей, влиять на общий процесс, и следовательно, способствовать адаптации системы в целом: увеличивать ее устойчивость, эффективность сотрудничества с другими организациями (адаптивная часть функции), осуществлять управление внутренними связями и поведением отдельных составных частей системы (регулятивная часть функции).

Например, бухгалтерия организации должна выполнять ряд внутриорганизационных операций по отношению к другим подразделениям (регулятивная функция) и, помимо этого, способствовать установлению баланса денежных потоков между данным предприятием и финансовыми организациями, относящимися к внешней среде. Если подразделение организации не справляется с выполнениями функциональных требований, а его вклад в деятельность организации не способствует достижению организационных целей, то данное подразделение необходимо отнести к дисфункциональным и реорганизовать.

Если обратить внимание на организационную структуру ГУП "МосжилНИИпроект", то можно отметить следующие особенности линейно-функциональной структуры. Прежде всего, это чёткая система взаимосвязанных функций и подразделений.

Так правовая служба позволяет выбрать квалифицированные кадры для всех подразделений организации, обеспечить проведение конкурентных процедур в соответствии с требованиями законодательства, для снабжения организации необходимыми товарами, работами и услугами, а также обеспечение организацию проектами, выполнение которых технологической службой в дальнейшем принесет прибыль предприятию. Хозяйственная служба, способствует бесперебойному процессу функционирования организации. Соответственно, бухгалтерия проводит все денежные операции, является связующим звеном между всеми отделами. С данной точки зрения, предприятие функционирует как единый механизм. Отсутствуют излишние элементы, которые не способствуют достижению целей организации.

Также в рамках государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" существует и отдела научно-исследовательских и опытно-экспериментальных работ, которые занимаются развитие новых технологий в строительстве и эксплуатации как жилого, так и не жилого фонда г. Москва.

Данная организационная система единоначалия, когда один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, нацеленных на достижение результата. Линейно-функциональная структура позволяет также ясно выразить ответственность каждого подразделения и отдела, т.е. всегда можно определить на каком этапе в функционирующей системе произошёл сбой, какой отдел не справляется с поставленными перед ним задачами.

Линейно-функциональная форма укрепляет вертикальные связи и позволяет контролировать нижестоящие уровни. Также чётко выстроенная иерархия способствует быстрому реагированию на прямые указания вышестоящего органа. Исключается возможность дублирования выполняемых функций, а также к работе привлекаются специалисты, специализирующиеся в определённой сфере.

Если говорить о недостатках такой формы организации, то можно отметить чрезмерную нагрузку на вышестоящее руководство, на котором сосредоточена вся цепочка управления. Также отсутствуют звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, приоритетными является решение текущих задач. Более того, возникают трудности при горизонтальном согласовании, решении вопросов, требующих совместного участия нескольких подразделений. В данном случае возникает тенденция перекладывать ответственность при решении проблем, находящихся в смежной области. унитарный управление издержки конкурентоспособность

Линейно-функциональная структура обладает малой гибкостью и приспособляемостью к изменениям внешней среды, к определенным нестандартным ситуациям. В целом у каждого отдельного подразделения есть свой собственный план развития, критерии эффективности и качества работы, которые могут отличаться от общей цели организации или даже не совпадать с целями другого отдела, т.е. отсутствует единый согласующий механизм, позволяющий стандартизировать задачи.

Так, целями организационного отдела ГУП "МосжилНИИпроект" может быть выигрыш как можно в большем числе конкурентных процедур, а цель технической службы - качественное выполнение имеющихся проектов. Перевыполнение плана одним отделом приведёт к чрезмерной нагрузке на другой, вследствие чего возникает проблемы с выполнением заказа и срывом сроков.

Многоуровневая иерархичность структуры и единоначалие может оказывать и негативное воздействие, так как в данном случае повышается зависимость результата работы организации от квалификации, деловых и личностных качеств руководства. Более того, наличие большого числа "этажей" организации лишает вышестоящее руководство полного видения процесса на местах, вследствие чего отсутствует возможность прогнозирования возникновения проблем в долгосрочной перспективе.

# **.3 Анализ деятельности ГУП "МосжилНИИпроект"**

Государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" работает в 4 основных направлениях: проектирование новых зданий и сооружений, обследование зданий; служба заказчика, включающая в себя технический и авторский надзор; благоустройство, дизайн, освещение и озеленение: благоустройство территории. Данные направления деятельности в полной мере покрывают широкий спектр необходимых ремонт.

Относясь к Департаменту капитального ремонта жилищного фонда города Москвы, "МосжилНИИпроект" является институтом, деятельность которого направлена на качественное улучшение градостроительства в столице. Стоит более подробно рассмотреть все аспекты деятельности предприятия в рамках 4 основных направлений.

В рамках деятельности по проектированию "МосжилНИИпроект" занимается следующими видами работ: Капитальный ремонт и диспетчеризация или реконструкция, перепланировка, новое строительство как жилых зданий, так и храмов, спорткомплексов, зданий для маломобильных групп населения. Кроме того, в рамках проектирования предприятие так же занимается обустройством входов, проектированием лифтов и подъемного оборудования. В рамках диспетчеризации "МосжилНИИпроект" устанавливает в эксплуатацию Объединенные диспетчерские системы (ОДС). Они, в свою очередь, предназначены для качественного и всестороннего контроля за инженерным оборудованием и сооружениями. Оперативное техническое обслуживание дает возможность в полной мере увеличить срок эксплуатации здания.

В целом, в рамках диспетчеризации, "МосжилНИИпроект" занимается несколькими основными направлениями деятельности:

Установкой новых систем диспетчерского контроля в жилищно-коммунальных комплексах;

Реконструкцией систем диспетчерского контроля, которые находились в эксплуатации более 10 лет. Замена их на более современные, такие как АСТК-64, АСУД-248, Планета-1и др.;

Подготовка всей необходимой проектной и технической документации, необходимой для подключения Объединенной диспетчерской системы;

Разработка и подготовка всей необходимой документации для установки видеонаблюдения с учетом соблюдения всех нормативно-правовых актов Российской Федерации [66].

Стоит отметить, что "МосжилНИИпроект" гарантирует, что все проектные работы выполняются в наиболее короткие сроки, а их стоимость определяется исключительно сборниками базовых цен, которые утверждены правительством Москвы. Таким образом, "МосжилНИИпроект" в полной мере сосредоточен на выполнении своих обязанностей перед клиентом в рамках тех требований, которые имеют место.

Как отмечено на официальном сайте "МосжилНИИпроект" [66] на данный момент предприятие выполнило уже более 1000 проектов по установлению и реконструкции объединенных диспетчерских систем на разнообразных объектах как жилого, так и нежилого фонда. Диспетчерские системы гарантируют более эффективное управление жилым фондом, а также возможность сконцентрироваться на контроле над всеми коммуникациями в здании. Это гарантирует качественное изменение не только облика столицы, но и обуславливает серьезное внедрение современных технологий и новаций в процесс технического обслуживания жилого и нежилого фонда г. Москвы.

Одним из важнейших направлений деятельности ГУП "МосжилНИИпроект" является проведение работ по капитальному ремонту зданий. В целом, его можно свести к следующим видам работ:

Замена систем горячего и холодного водоснабжения;

Остекление балконов;

Ремонт или замена кровельного покрытия;

Утепление чердака;

Прочистка, ремонт или замена систем вентиляции;

Ремонт внутренних канализационных систем;

Замена или ремонт лифтового оборудования [66];

Капитальный ремонт зданий, который проводится в рамках деятельности "МосжилНИИпроект", обеспечивает увеличение срока эксплуатации зданий, которые находятся в жилом и нежилом фондах г. Москва. Кроме того, возможность обращения к услугам ГУП "МосжилНИИпроект" частных лиц обуславливает возможность более широкого задействования услуг предприятия.

Кроме того, достаточно широко распространена практика установки автоматизированных узлов управления. Подобная система значительно способствует контролю за процессами функционирования здания. Это может найти свое отражение в следующих параметрах:

Подача воды необходимой температуры в систему отопления обеспечивается за счет автоматического смешения воды;

Возможность дистанционного контроля параметров и режимов работы оборудования.

Также государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" производит установку охранно-защитной дератизационной системы (ОЗДС), которая способствует защите жилой территории от грызунов и их возможного влияния. Принцип действия ОЗДС основан на электризации высоковольтными импульсами тока электродов, встроенных в барьеры. При приближении грызуна возникает дуговой пробой воздушного промежутка, а прохождение импульсного тока приводит к выработке оборонительной реакции не вызывая летального исхода грызуна. Это приводит к отказу грызунов от проникновения на защищаемую территорию.

Еще одной сферой деятельности ГУП "МосжилНИИпроект" является реконструкция зданий. Предприятие специализируется на реконструкции как дошкольных и муниципальных учреждений, так и учебных заведений, и административных комплексов. Кроме того, ГУП "МосжилНИИпроект" проводит реконструкцию зданий, имеющих историческую ценность с учетом необходимости сохранения существующего фасада [66]. Так, "МосжилНИИпроектом" были реконструированы такие объекты как: ВДНХ "Зеленый театр", несколько павильонов ВДНХ (номер №67, № 15, № 30, №14, № 62, № 64, № 59), а также Крутицкий Вал д.18 стр.3, Преображенский вал и 3-й Самотечный переулок.

Кроме этого, ГУП "МосжилНИИпроект" принимает участие в создании новых архитектурных объектов. Среди них необходимо выделить "Московскую академию акварели и изящных искусств Сергея Андрияки" и 5-ти этажное административное здание Зеленоградского районного суда г. Москвы расположено в микрорайоне "Крюково". Даже на примере данных зданий можно проследить значительное отличие стилистики работ предприятия [66]: от классического до урбанистического стиля. Помимо вышеуказанного, предприятие "МосжилНИИпроект" занимается и проектированием жилых комплексов, вместе со всей близлежащей инфраструктурой и устройством территории. Также "МосжилНИИпроект" занимается возведением спортивных комплексов и реконструкцией храмов по г. Москва.

Перепланировка, которая проводится "МосжилНИИпроект", преимущественно ориентирована на жилые помещения и предполагает перепланировку квартир в связи с новыми схемами. Необходимо отметить, что все работы проводятся в соответствии с постановлением правительства г. Москвы от 8 февраля 2005 г. №73-ПП "О порядке переустройства помещений в жилых домах на территории г. Москвы" [66]. Стоит отметить, что во время перепланировки жилых помещений, работники государственного унитарного предприятия "МосжидНИИпроект" стремятся максимально сохранить существующие коммуникации. Переустройство квартиры ведется с сохранением существующих систем вентиляции и отопления, водопровода и канализации (за исключением местных подводок), проектируемые приборы в кухне, хозяйственно-бытовом помещении и санузле подключаются к существующим инженерным коммуникациям.

Помимо проектирования, важной частью деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" является также обследование технического состояния здания, состояния его инженерных конструкций, сооружений. Также могут обследоваться отдельные помещения или квартиры. "МосжилНИИпроект" занимается составлением технических заключений относительно состояния здания, рекомендаций по его ремонту, реконструкции или перепланировке. Мобильная лаборатория, которая находится в распоряжении "МосжилНИИпроект", позволяет оперативно и качественно проводить все необходимые экспертизы, в том числе геодезические и геологические. Сроки по изготовлению ТЗК определяются специалистами института, в соответствии с общими графиками выполнения работ.

Также в рамках ГУП "МосжилНИИпроект" работает и сметный отдел. Он разрабатывает сметную документацию на полный комплекс работ по реконструкции, ремонту, нового строительства жилых и общественных зданий и сооружений, включая наружные инженерные сети. В работе используются Территориальные сметные нормативы для города Москвы (ТСН-2001) разработанные Московским центром ценообразования в соответствии с Постановлением Правительства Москвы, Федеральные единичные расцени (ФЕР-2001) разработанные на основе государственных элементных сметных норм (ГЭСН), утвержденных постановлением Госстроя России. Сотрудники обеспечены программным комплексом "Смета.RU" для составления сметной документации и являются сертифицированными пользователями указанной программы для составления, проверки и экспертизы смет.

Служба заказчика государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" занимается экспертизой и согласованием проектов переустройства жилых и нежилых помещений при условии не участия организации, которой был разработан данный проект.

Служба заказчика "МосжилНИИпроект" объединяет в себе технический и авторский надзор.

Технический надзор включает в себя наблюдение за процессом выполнения строительных работ при различных видах ремонта (как при текущем, так и при аварийном или капитальном). Технический надзор включает в себя:

Участие предприятия "МосжилНИИпроект" в переговорах с организацией, которая выступает подрядчиком. "МосжилНИИпроект" в данном случае выступает с целью защиты интересов Заказчика;

Контроль за сроками и условиями выполнения строительных работ, качестве используемых материалов, а также ряда других условий, таких как: правильная организация труда, его безопасность [66];

Участие в приеме Заказчиком выполненных строительных работ.

Авторскому надзору подлежат объекты комплексного капитального ремонта жилых домов, общественных зданий, школ и больниц с полной перепланировкой и полной сменой перекрытий, заменой всех инженерных коммуникаций, усилением фундаментов, подведением новых фундаментов с устройством подземных гаражей и т.д.

Кроме того, с недавнего времени государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" начало оказывать услуги по благоустройству территории. В данную категорию входят такие работы как ландшафтный дизайн, колористические решения и архитектурное освещение, а также создание малых архитектурных форм для городской среды. Данное направление, являясь достаточно новым для государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", тем не менее, свидетельствует о том, что руководство компании стремится значительно расширить сферу деятельности, включив в нее именно те направления, которые необходимы на современном этапе и которые будут пользоваться популярностью у заказчика.

Услуги по благоустройству территории, которые предоставляются ГУП "МосжилНИИпроект" направлены на повышение комфортности условий проживания граждан, улучшение и поддержание эстетического и санитарного состояния территории. Кроме того, "МосжилНИИпроект" предлагает свои услуги по созданию уникального ландшафтного дизайна, в соответствии с уникальными личными пожеланиями клиента. Данный шаг способствует не только расширению предоставляемых услуг, но и формированию эксклюзивного отношения к клиенту. Ландшафтный дизайн в современных условиях является полем для творческих экспериментов. Таким образом, государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" в полной мере приобщается к процессу формирования архитектурного облика столицы.

ГУП "МосжилНИИпроект" также активно занимается разработкой различных малых архитектурных форм. К малым архитектурным формам относится большое количество элементов благоустройства и оборудования улиц, дорог, площадей, бульваров, дворов - т. е. всей той промежуточной зоны, которая находится между объектами "объемной" архитектуры [66]. Колористические решения и архитектурное освещение, в свою очередь, формируют более комфортный образ города, придает выразительность строительному фасаду знаний, выделяет его из общего архитектурного фона.

В целом, необходимо отметить, что деятельность государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" за более чем 50 лет с момента его основания в 1960 г., достаточно широко развернул свою деятельность. Так, "МосжилНИИпроект" является институтом по проектированию нового строительства, капитального ремонта и реконструкции жилого фонда в г. Москве, а также ремонта и реконструкции общественных зданий: детских садов, школ, больниц, зданий культурно-просветительных и зрелищных учреждений, зданий для коммунального хозяйства и др.

# **3. Разработка предложений и рекомендаций по совершенстованию по совершенствованию деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект"**

Рекомендации по совершенствованию деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" должны основываться, в первую очередь, на комплексном анализе всех факторов, которые в совокупности формируют специфику функционирования предприятия.

Данные факторы подробно были рассмотрены в предыдущей главе. Основываясь на комплексном анализе организационной структуры и главных направлений деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", можно разработать направления развитие предприятия, а также необходимы для этого инструментарий.

# **.1 Предложения по совершенствованию организационной структуры предприятия**

Правильно организованная работа предприятия, в том числе и государственного унитарного предприятия, гарантирует плодотворную, эффективную и качественную работу предприятия. Слишком жесткая организация, с переизбытком контроля со стороны руководства может привести к формированию ряда препятствий для деятельности предприятия [48]. В то же время, слишком свободная система организации труда способна расслабить коллектив и свести на нет все функциональные обязанности каждого члена коллектива.

Необходимость совершенствования множества российских государственных унитарных предприятий, в том числе и "МосжилНИИпроект" обусловлена тем, что лишь всецело эффективное управление предприятием способно гарантировать его плодотворную работу. Необходимость совершенствования связана с развитием систем управления, их теоретическим совершенствованием, переход российских предприятий на новые стандарты качества управления и организационной структуры [58, c. 8]. В свете данных причин различные предложение по совершенствованию организационной структуры "МосжилНИИпроект" является особо актуальным и требует дальнейшего теоретического осмысления и разработки современной концепции управления.

Организационную структуру "МосжилНИИпроект" следует рассматривать как совокупность специализированных отделов или подразделений, взаимоотношения между которыми служат для обеспечения наиболее эффективной работы унитарного государственного предприятия [49]. Все эти подразделения связаны процессом принятия различных управленческих решений, которые направлены на формирование устойчивого и слаженного сотрудничества специалистов разного профиля в рамках одного предприятия [20, c. 32].

Ко всем предприятиям, в том числе и к государственным унитарным предприятиям применимы общие принципы управления, а также системы управления [40, c. 42]. Системы управления, в свою очередь, должны соответствовать следующим критериям:

Устранение подразделение, которые могут дублировать функциональные обязанности друг друга;

Минимальное количество подразделений в системе управления;

Рациональность как основа взаимоотношений между различными подразделениями;

Оперативность в работе всех членов коллектива;

Способность подразделений предприятия нести ответственность за принимаемые решения [58, c. 9].

Также необходимо отметить, что под структурой управления, как в целом на предприятиях, так и в рамках деятельности "МосжилНИИпроект" следует понимать не только вертикальные, но и горизонтальные связи между всеми звеньями подразделений, между различными отделами, которые сообща обеспечивают эффективную деятельность предприятия.

Для понимания основ функционирования государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" необходимо рассмотреть не только существующие функциональные подразделения, но и степень их ежедневного взаимодействия в рамках единого предприятия. Уровень коммуникации и взаимодействия (координации) должен отвечать базовым потребностям и условиям, необходимым для функционирования предприятия.

Рассматривая структуру "МосжилНИИпроект", а также возможность совершенствования данной организационной структуры, необходимо отметить, что, в целом, все подразделения работают в довольно тесном контакте между собой [58, c. 9]. Более того, что наиболее важно, функциональные обязанности подразделений "МосжилНИИпроект" не дублируют друг друга. Так, правовая служба позволяет выбрать квалифицированные кадры для всех подразделений организации, обеспечить проведение конкурентных процедур в соответствии с требованиями законодательства, для снабжения организации необходимыми товарами, работами и услугами, а также обеспечение организацию проектами, выполнение которых технологической службой в дальнейшем принесет прибыль предприятию [18, c. 401]. Хозяйственная служба, способствует бесперебойному процессу функционирования организации. Соответственно, бухгалтерия проводит все денежные операции, является связующим звеном между всеми отделами. С данной точки зрения, предприятие функционирует как единый механизм. Отсутствуют излишние элементы, которые не способствуют достижению целей организации.

При работе над совершенствованием организационной структуры "МосжилНИИпроект", прежде всего, необходимо исходить из уже существующей структуры управления [53]. На первом этапе необходимо провести анализ условий функционирования данной системы или структуры.

При анализе, который будет сопутствовать совершенствованию управленческой структуры, необходимо дать достаточно четкие и однозначные ответы на перечень состоящих из следующих вопросов:

Соответствует ли организационная структура "МосжилНИИпроект" целям, которые поставлены перед государственным унитарным предприятием [49];

Закреплены ли за всеми структурными подразделениями "МосжилНИИпроект" строго определенные функции;

Закреплены ли данные функции за каждым из подразделений документально, с учетом всех их прав и обязанностей [58, c. 10];

Соответствует ли управленческо-организационная структура "МосжилНИИпроект" потребностям рынка в рамках которого она проводит свою деятельность;

Способна ли и насколько качественно организационная структура "МосжилНИИпроект" обеспечивает оперативность в передаче информации.

Существующие подразделения должны взаимодействовать друг с другом без каких-либо посредников. Данный принцип эффективного управления в полной мере реализован в рамках деятельности "МосжилНИИпроект".

Ниже представлена организационная структура "МосжилНИИпроект", в рамках которой возможно усовершенствование управленческих процессов.

Директором "МосжилНИИпроект" является Томашевский Игорь Аркадьевич. Учитывая, что организационная структура унитарного государственного предприятия представляет собой весьма строгую вертикальную систему, возможно ее усовершенствование с целью ослабления давления на руководительский состав.



Рисунок 2 - Схема управления ГУП "МосжилНИИпроект [66]

Руководство, на котором сосредоточено все управление "МосижлНИИпроект", вполне может не справиться с нагрузками, которые привносятся при сосредоточивании всей системы и всех цепочек управления на нескольких личностях. Данный аспект является недостатком функционирования подобной линейно-функциональной или же вертикальной системы управления.

Кроме того, необходимо отметить, что в рамках "МосжилНИИпроект" отсутствует отдел (или же отдельные звенья), функциональными обязанностями которых было бы стратегическое планирование будущих и текущих задач и проектов. Кроме того, неясным остается как между собой взаимодействуют различные отделы при необходимости утверждения совместного проекта. Как например, организационный отдел и подразделение научно-исследовательских и опытно-экспериментальных работ [58, c. 10]. Рекомендацией по совершенствованию организационной структуры в "МосжилНИИпроект" будет необходимость выработки механизмов горизонтальной коммуникации между различными подразделениями, которые работают над принятием совместных решений. Более того, возможно, что принятие данных решений происходит в рамках неформальных связей, однако необходимо зафиксировать его в качестве профессиональных отношений [49]. Решения, которые находятся в смежной области, должны приниматься представителями всех подразделений "МосжилНИИпроект", которые в этом задействованы. Это служит залогом коллективной ответственности за принятые решения.

В рамках наиболее разнообразных стратегий управления "МосжилНИИпроект", основой являются квалифицированные кадровые работники, которые способны эффективно выполнять свои должностные обязанности и проводить коммуникацию с работниками других структурных подразделений. В современных условиях так же возможна ситуация переизбытка или недостатка трудовых ресурсов для проведение различных строительных или проектных работ. Одним из путей решения данной ситуации и совершенствования организационной структуры "МосжилНИИпроект" является разработка четкой стратегии управления персоналом, исходя из рациональных потребностей и наличия трудовых ресурсов.

В качестве отдельных проектов рассматриваются комплексные действия, направленные на удовлетворение требований различных групп заинтересованных сторон.

Оргструктура представляется в виде трехмерной модели с указанием степени взаимосвязи и взаимозависимости основных элементов, включенных в структуру:

функциональных руководителей (служб) всех уровней управления;

объектов управления;

руководителей проектных групп, где в качестве взаимосвязанных проектов выступают процессы комплексного удовлетворения требований отдельных групп заинтересованных сторон.

Предложениями относительно возможных путей совершенствования и реформирования организационной структуры государственного унитарного предприятия будут следующие тезисы:

Необходимо пересмотреть процесс коммуникации между отдельными структурными подразделениями, сделав ее более открытой и плодотворной;

Необходимо создание отдела маркетинга, который бы занимался развитием общей концепции позиционирования ГУП "МосжилНИИпроект" на рынке предоставляемых услуг;

Необходимо перераспределение нагрузок, которые неизбежны при линейно-вертикальной системе управления. Это минимизирует нагрузку на руководителей и в равной степени распределит степень ответственности.

Кроме того, существующая организационная структура "МосжилНИИпроект", по своей сути является линейно-функциональной, а такие структуры, согласно научному определению, обладают крайне слабо выраженной способностью к адаптации к экстренным или нестандартным ситуациям. В условиях, когда каждое подразделение действует в рамках своей юрисдикции и зачастую обладает собственным планом развития предприятия, необходимо идти по пути преодоления подобных явлений. Совершенствование данной структуры опять же достигается при более тесном горизонтальном взаимодействии между различными подразделениями предприятия. Горизонтальное взаимодействие между подразделениями открывает путь к стандартизации задач и формировании единой цели деятельности "МосжилНИИпроект".

# **.2 Рекомендации по повышению эффективности производственной деятельности**

Рекомендации по повышению эффективности производственной деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" должны строиться исключительно на основе результатов всестороннего анализа деятельности предприятия. Подобный анализ способствует рациональному распределению ресурсов, задействованных для реализации поставленных задач. Кроме того, возможно внедрение передовых методик строительных работ, а также избегание непредвиденных расходов и изъянов в проделанной работе.

Стоит отметить, что доля государственных (в том числе и унитарных) предприятий на рынке в различных странах отличается [49]. Это обусловлено как историческими обстоятельствами, так и потребностями местных рынков, конкурентоспособностью каждого предприятия в отдельности, а также развития отрасли в целом. В России высокая доля государственных унитарных предприятий обусловлена значительной степенью вовлеченности государства в экономические процессы.

Несмотря на относительную малочисленность ГУП, образующих в совокупности государственный сектор экономики, они продолжают играть существеннную роль в экономическом развитии страны.

Повышение эффективности производственной деятельности предприятия невозможно без рационального управления и конструирования слаженного трудового коллектива. Обеспечение социальной мобильности работников, а также возможность дальнейшего роста их квалификации и профессионализма гарантирует успешную деятельность как в рамках отдельных подразделений, так и в рамках всего государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект".

Одним из основных параметров, которые обеспечивают стабильную и эффективную деятельность как в рамках государственного унитарного предприятия, так и в рамках строительных частных компаний, является производственная программа. Производственная программа является одним из основных документов, которые определяют деятельность предприятия. Производственная программа может являться результатом годового производственного плана.

В производственной программе зачастую отображаются те результаты деятельности предприятия, которые намечены и могут выражаться в рамках деятельности ГУП "МосжилНИИпроект" в вводимых в эксплуатацию новых жилых и не жилых помещениях.

Формирование производственной программы может проходить под влиянием как внешних, так и внутренних факторов, которые значительно влияют на процесс деятельности государственного унитарного предприятия. Так, ко внешним причинам следует отнести такие параметры как: тип объекта, над которым ведется работа, поставленные сроки сдачи его в эксплуатацию, объемы строительных работ и объемы инвестиционных вливаний, необходимых для обеспечения проекта. Внутренними причинами формирования производственной программы в государственном унитарном предприятии "МосжилНИИпроект" выступают как технология и применяемая техника производства, так и организационные методы работы, распределение функциональных обязанностей по исполнителям.

Производственная программа должна основываться на принципах экономической эффективности и рациональности. Экономическая эффективность преимущественно достигается путем оптимизации производственной программы. Это может быть обусловлено рациональным использованием тех строительных и производственных мощностей, которые находятся в распоряжении ГУП "МосжилНИИпроект". Путями, которые наиболее часто используются для повышения эффективности производства, являются:

Повышение уровня эксплуатации имеющихся производственных мощностей;

Сокращение сроков строительства, что повлечет за собой экономию затрат в условно-постоянной части расходов;

Повышение прироста плановой прибыли.

Многие исследователи рассматривают в качестве основного показателя эффективности производственной деятельности финансовый результат, который отражается в виде чистой прибыли. В то же время, необходим поиск более общего показателя эффективности производственной деятельности, чем финансовый результат или же прибыль. Он скорее должен отражать состояние уставного имущества государственного унитарного предприятия (того имущества, которое находится на его балансе) и отчет и финансовой состоятельности государственного унитарного предприятия.

Кроме этого, необходимо отметить, что одним из наиболее действенных способов повышения эффективности производственной деятельности является правильное руководство и система постоянного контроля, которые позволяют в полной мере использовать потенциал и ресурсы предприятия. Так, для государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" подобными мерами могут являться:

Контроль со стороны государственных (федеральных) контролирующих органов за соответствием заключаемых предприятием договоров действующему российскому законодательству;

Контроль за имуществом, которое находится в уставном фонде "МосжилНИИпроект", а также контроль над процессом эксплуатации данного имущества;

Контроль за своевременностью и качеством проводимых аудиторских проверок;

Контроль за динамикой показателей экономической активности;

Контроль за распределением прибыли и ее перечислением (или ее части), полученной в результате деятельности "МосжилНИИпроект" в бюджет государственного и местного уровней [28, c. 56].

В связи с тем, что на современном этапе, в условиях функционирования линейной системы управления, одним из способов повышения эффективности производства может быть изменение частичное системы премирования [30]. Так, практикуемое ежегодное премирование директора "МосжилНИИпроект" следует осуществлять лишь при условии не изменения уровня чистых активов предприятия за годовой период.

Обязательно необходимо создание резервного экономического фонда, который бы учитывал, как состояние рынка, на котором работает государственное унитарное предприятие, так и закладывал возможные экономические потери.

Одним из действенных методов повышения эффективности производственной деятельности "МосжилНИИпроект" является так же и качественно проводимая кадровая политика. Так, одним из путей совершенствования существующей системы может являться формирование и внедрение системы кадрового резервирования [29]. Данный шаг обусловлен тем, что наем специалистов для проектных задач зачастую может быть усложнен, а подготовка квалифицированного специалиста занимает годы [39, c. 83]. Затраты на специалиста, который был обучен в рамках деятельности государственного унитарного предприятия значительно ниже, чем затраты на специалиста, привлеченного со стороны.

В целях повышения рентабельности ГУП министерствам и ведомствам, в ведомственном подчинении которых находятся государственные унитарные предприятия, необходимо усилить контроль за финансово-хозяйственной деятельностью государственных унитарных предприятий (в том числе и "МосжилНИИпроект"), включая проведение инвентаризации имущества, а также разработать и утвердить показатели экономической эффективности деятельности подведомственных предприятий. На современном этапе в Российской федерации не существует единой системы оценки экономической и производственной деятельности. Это обусловлено множеством критериев и различной ситуацией в разных субъектах Федерации.

Средством повышения эффективность производственной деятельности "МосжилНИИпроект" может также являться контроль за расходами предприятия, которые не связаны с прямой деятельностью научно-исследовательского института. Так, на сайте государственных тендеров можно ознакомиться с перечнем тендеров, заказчиком в которых выступает "МосжилНИИпроект".

Также необходимо отметить, что "МосжилНИИпроект" также иногда субсидируется со стороны правительства г. Москвы. Так, в 2015 году была выделена субсидия из бюджета города Москвы Государственному унитарному предприятию города Москвы Московскому научно-исследовательскому и проектному институту жилищного хозяйства "МосжилНИИпроект" в размере 37395,6 тыс. рублей в целях возмещения затрат, связанных с проведением капитального ремонта и обеспечением эксплуатации здания, расположенного по адресу: город Москва, Осенний бульвар, дом 5, корпус 4, а также обеспечением эксплуатации здания, расположенного по адресу: город Москва, Кутузовский проспект, дом 39, закрепленных за ним на праве хозяйственного ведения.

В целом, стоит отметить, что рекомендации по повышению эффективности производительной деятельности являются следующими:

Формирование производственной программы, которая бы основываясь на потенциале и ресурсе предприятия, становилась залогом развития предприятия и повышения эффективности его производственной деятельности;

Для повышения эффективности деятельности ГУП "МосжилНИИпроект" разработка единой системы расчетов оценки экономической и производственной деятельности;

Необходима "школа" по привлечению молодых кадров и профессионалов, которые бы могли формироваться в качестве квалифицированных работников непосредственно в рамках деятельности ГУП,

В целом, данные рекомендации, направленные на повышение уровня эффективности производственной деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", в равной степени сочетают в своей методологической основе как общие параметры функционирования государственных унитарных предприятий, так и специфику функционирования "МосжилНИИпроект", его организационной структуры и положения на рынке предоставляемых услуг.

# **.3 Предложения по повышению конкурентоспособности услуг предприятия**

В современных условиях рыночной экономики одним из основных факторов, которые способны обеспечивать эффективное и стабильное развитие государственного унитарного предприятия, является его конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью следует понимать как качественное отличие предприятия от своих конкурентов в рамках предоставления услуг клиенту.

Так, основными параметрами, которые необходимо рассматривать в качестве критериев определения конкурентоспособности государственного унитарного предприятия, являются:

Состояние целевых рынков, на которые ориентируется в своей деятельности государственное унитарное предприятие [14, c. 67];

Сопоставление собственных возможностей и перспектив с ресурсами, которыми располагают конкурирующие предприятия;

Качественные и ценовые параметры предоставляемых услуг;

Также конкурентоспособность определяется в зависимости от уровня менеджмента (системы управления) предприятием [33, c. 11];

Инвестиционный климат и применение инновационных технологий [34, c. 22].

Высокая конкурентоспособность предприятия (как частного, так и государственного унитарного) находит свое отражение в готовности клиента (заказчика) повторно сотрудничать с предприятием, рассмотрение предприятия в качестве наиболее квалифицированного исполнителя предоставляемых услуг в рамках существующего рынка.

Важную роль в конкурентоспособности государственного унитарного предприятия играет маркетинговая составляющая. Маркетинг ориентирован на выявление и анализ существующих на современном этапе тенденций на потребительском рынке, оценку потенциала данного рыночного сегмента [33, c. 12], процесс трансформации наиболее значимых потребностей клиента.

Особое значение в рамках данного исследования имеет состояние рынка и наличие конкурентов на современном рынке у государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект". Наличие конкуренции на рынке предоставления различных услуг по строительству и строительному проектированию, в значительной степени обусловлено большим количеством предприятий и компаний (преимущественно частных), которые работают в данной сфере. На современном этапе, только в городе Москва ведут вою деятельность несколько тысяч компаний или предприятий данного профиля. Это обусловлено строительным бумом в столице, а также значительному вниманию, которое уделяет руководство города вопросам реконструкции и совершенствования жилого и нежилого фонда. Стремительно развивающийся мегаполис требует постоянной работы со стороны профессиональных предприятий и компаний, которая будет на направлена на развитие и совершенствование города.

В то же время необходимо отметить, что не существует единогласного мнения относительно научного определения "конкурентоспособности". Различные авторы включают в данное понятие различные категории и характеристики. В рамках данного исследования, которое сосредоточено на рассмотрении способов повышения уровня конкурентоспособности "МосжилНИИпроект", следует отметить, что конкурентоспособность является сочетанием множества факторов, которые находят свое отражение в деятельности предприятия [34, c. 23]. Это как сочетание "цена-качество" предоставляемых услуг, так и привлекательность данного предприятия не только для потенциальных заказчиков, но и работников, чистота репутации государственного унитарного предприятия.

Необходимо отметить, что при анализе конкурентоспособности "МосжилНИИпроект", необходимо выделять две группы факторов, которые существенно влияют на положение компании на рынке, а также его привлекательность. Их можно охарактеризовать как внутренние и внешние:

К внешним факторам необходимо отнести те факторы, проявление которых практически не зависит от деятельности государственного унитарного предприятия [60, c. 55];

Ко внутренним факторам необходимо отнести факторы, которые определяются руководством компании (деятельность структурных подразделений, распределение обязанностей между отделами, каналы коммуникации между ними и каналы коммуникации с потенциальными клиентами и заказчиками).

При анализе деятельности и конкурентоспособности "МосжилНИИпроект" необходимо помнить, что определение категории "конкурентоспособность" является достаточно относительной и отражает лишь процесс соотношения показателей деятельности и привлекательности данного государственного унитарного предприятия с другими, которые работают в той отраслевой структуре рынка.

Обращаясь к организационной структуре государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", необходимо отметить, что среди подразделений и отделов отсутствует отдел маркетинга, поэтому не предельно ясно кто именно в рамках данного предприятия занимается вопросами, связанными с позиционированием на рынке и разработкой маркетинговой стратегии [60, c. 56].

Также стоит отметить, что на современном этапе существует несколько путей защиты конкурентоспособных качеств предприятия. Их можно выразить в следующих позициях:

Формирование монополии (на российском рынке в современных условиях это, прежде всего, сфера предоставления коммунальных услуг) [27, c. 59]. В сфере строительного проектирования у государства в целом или у отдельного государственного унитарного предприятия подобной монополии нет;

Доступ к источникам сырья или коммуникациям, которые являются базовой основой деятельности предприятия. В рамках деятельности "МосжилНИИпроект" данный критерий так же несостоятелен.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что "МосжилНИИпроект" не обладает безоговорочными конкурентоспособными преимуществами, следовательно, основой залогом успеха предприятия на рынке является высокий уровень эффективности и качества. Данный фактор лишний раз подчеркивает необходимость как внедрения эффективной модели управления предприятием, так и необходимость формирования и развития единой маркетинговой стратегии, согласно которой и будет позиционироваться предприятие на рынке предоставления услуг.

Конкурентоспособность государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" состоит из ряда факторов, которые необходимо рассмотреть более подробно:

Научно-технический потенциал. Являясь научно-исследовательским институтом, "МосжилНИИпроект" существенно выигрывает на фоне остальных строительно-проектных компаний и организаций, присутствующих на рынке г. Москва;

Финансово-экономический потенциал. Предприятие "МосжилНИИпроект" не является собственником имущества, оно находится лишь в его хозяйственном управлении. Данное обстоятельство продиктовано нормами действующего законодательства, согласно которому собственником имущества государственного унитарного предприятия является Российская Федерация как государственное образование [35];

Производственно-технологический потенциал. Данный фактор имеет прямую связь с материальной базой "МосжилНИИпроект" и подробно рассматривался в предыдущих главах;

Кадровый потенциал "МосжилНИИпроект" как один из факторов конкурентоспособности стоит рассматриваться в связи с существующей системой управления кадрами, а также вертикальной системой управления (с ее положительными и отрицательными сторонами);

Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта услуг государственного унитарного предприятия;

Уровень материально-технического обеспечения. Поскольку материальный фонд государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" формируется на основе собственности, которая принадлежит государству, показателем высокого уровня конкурентоспособности предприятия может быть профессионализм и высокий уровень рационализации в рамках хозяйственного использования материального фонда.

Обращаясь к ценовой политике государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", необходимо отметить, что цены за проектирование составляют: Изготовление Тех. Заключения и Проекта для согласования перепланировки от 15000 руб.; Обследование зданий и сооружений от 45000 руб.; Проектирование жилых зданий и сооружений от 700000 руб. Данные цены являются достаточно средними для рынка города Москвы и Московской области, что позволяет рассматривать ценовую политику "МосжилНИИпроект" как достаточно конкурентоспособную и отвечающую общим тенденциям рынка.

В таблице 1 представлены более подробные расценки на разработку Технического Заключения в "МосжилНИИпроект".

Срок изготовления ТЗК составляет 45 рабочих дней.

При сокращении срока изготовления ТЗК до 6 рабочих дней стоимость увеличивается в 2 раза.

Таблица 1 - Стоимость разработки ТЗК

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Площадь обследуемого помещения м² | Кирпичные стены ж/б перекрытия (руб.) | | | Дома с деревянными перекрытиями (руб.) | | | Дома из сборных ж/б элементов и монолитные (руб.) | | |
|  | Без НДС | НДС 18% | Итого с учетом НДС | Без НДС | НДС 18% | Итого с учетом НДС | Без НДС | НДС 18% | Итого с учетом НДС |
| до 50 | 22881,36 | 4118,64 | 27000,00 | 29745,76 | 5354,24 | 35100,00 | 19067,80 | 3432,20 | 22500,00 |
| от 51 до 69 | 26898,31 | 4841,69 | 31740,00 | 34967,80 | 6294,20 | 41262,00 | 22415,25 | 4034,75 | 26450,00 |
| от 70 до 89 | 31677,97 | 5702,03 | 37380,00 | 41181,36 | 7412,64 | 48594,00 | 26398,31 | 4751,69 | 31150,00 |
| от 90 до 109 | 36949,15 | 6650,85 | 43600,00 | 48033,90 | 8646,10 | 56680,00 | 30790,68 | 5542,32 | 36333,00 |
| от 110 до 149 | 44194,92 | 7955,08 | 52150,00 | 57453,39 | 10341,61 | 67795,00 | 36828,81 | 6629,19 | 43458,00 |
| от 150 до 200 | 55932,20 | 10067,80 | 66000,00 | 72711,86 | 13088,14 | 85800,00 | 46610,17 | 8389,83 | 55000,00 |
| от 200 | Стоимость определяется индивидуально | | | | | | | | |

Кроме того, одним из факторов, которые положительно влияют на конкурентоспособность "МосжилНИИпроект" является его правовой статус. Статус государственного унитарного предприятия формирует у клиента из частного сектора степень уверенности в благонадежности предприятия, которое функционирует в качестве научно-исследовательского института и помимо проектирования и строительства занимается также и разработкой и внедрением в строительство новейших технологий и техник, которые позволяют в полной мере повысить качестве предоставляемых услуг и повысить срок эксплуатации зданий и конструкторских сооружений, находящихся на балансе г. Москва.

Таким образом, можно отметить, что данный аспект функционирования предприятия можно отнести к одному из факторов его преимущества в стратегии позиционирования.

Отдельно необходимо отметить, что во многом официальный сайт государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" [66] играет значительную роль в повышении конкурентоспособности предприятия. На сайте размещены все необходимые материалы, которые могут быть нужны потенциальному Заказчику для оформления проекта [66]. Действующая служба "Одного окна" позволяет довольно оперативно оформить все необходимые документы. На сайте представлено расписание работы "Одного окна", однако необходимо отметить, что мерой, которая бы существенно повысила конкурентоспособность государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" было бы внедрение электронной записи для подачи документов. Данный шаг бы в полной мере соответствовала современным технологиям и качественно выделял бы государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" на фоне других проектно-строительных предприятий и компаний.

Спецификой деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" является то, что оно преимущественно специализируется на выполнении строительных и ремонтных работ, связанных с объектами муниципального пользования: школами, больницами, храмами, административными зданиями. Таким образом, клиентом с которым "МосжилНИИпроект" взаимодействует наибольше является государство (на федеральном или местном уровне). Так, Государственное унитарное предприятие города Москвы Московский научно-исследовательский и проектный институт жилищного хозяйства "МосжилНИИпроект" находится в подведомстном управлении Департамента капитального ремонта города Москвы. Департамент, в свою очередь, занимается разработкой и реализацией государственной программы Российской Федерации по реконструкции и ремонту жилого фонда и административных зданий. В то же время государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" работает и с частными заказчиками в рамках "Одного окна".

В целом, необходимо отметить, что повышение конкурентоспособности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" невозможно при совершенствовании лишь одной из сфер деятельности предприятия. Это должны быть комплексные действия, направленные как на совершенствование организационной структуры, так и развитие новых направлений деятельности. Так, одним из шагов, который свидетельствует о том, что руководство ГУП "МосжилНИИпроект" занимается развитием и расширением сферы предоставляемых услуг, является предоставление нового направления деятельности - ландшафтный дизайн. Концентрируясь на новом и популярном направлении деятельности, предприятие может привлечь больше клиентом (как из государственного, так и из частного сектора).

Таким образом, повышение конкурентоспособности государственного унитарного предприятия может развиваться как в рамках сотрудничества с государственными структурами, так и с частными клиентами.

# **Заключение**

На современном этапе в Российской Федерации государство все более активно включается в процессы, протекающие на рынке предоставления услуг и проведения строительных работ. Во многом отличительной чертой российского рынка является активная деятельность в его рамках государственных и муниципальных унитарных предприятий, деятельность которых достаточно тесно связана с государственным сектором. Так, на современном этапе, на территории России существует почти 5000 тысяч государственных унитарных предприятий, которые функционирует в наиболее разнообразных сферах.

Государственные и муниципальные предприятия - организации, которые играют важную роль в экономике РФ, функционируя в самых различных сферах национального хозяйства. С их помощью государство обеспечивает занятость граждан, создает капитализацию в различных сегментах экономики, извлекает прибыль как коммерческий субъект. Наиболее распространенный тип структур соответствующего типа - унитарное предприятие.

Унитарное предприятие представляет собой особую правовую организационную форму юридического лица. Отличительной особенностью подобной формы организации является то, что предприятие не является собственником того имущества, которое за ним закреплено (зачастую на основе права хозяйственного пользования).

Государственное унитарное предприятие отличается от федерального или муниципального тем, что относится к субъекту федерации (тоесть в рамках данного исследования к городу Москва). Таким образом, можно говорить о том, что государственное унитарное предприятие распоряжается тем имуществом, которое находится на балансе государства.

Государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" было основано в 1960 году и на современном этапе занимается строительным проектированием, капитальным ремонтом, строительством и реконструкцией как жилого фонда г. Москва, так и государственных учреждений, таких как детские сады, больницы, школы, административные здания. ГУП "МосжилНИИпроект" проводит как комплексный анализ жилых и административных зданий, их коммуникаций и инфраструктурной сети, так и предлагает собственные варианты перепланировки и различных строительных работ, которые направлены на формирование и усовершенствование комфортных условий жизни москвичей.

Научно-исследовательский институт "МосжилНИИпроект" занимается в том числе и обустройством территории, ландшафтным дизайном, оказывает услуги по разработке технического заключения или перепланировке помещения частным заказчикам. Вся деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" протекает в рамках существующего законодательства Российской Федерации, и в полной мере отвечает целям развития и эффективной эксплуатации жилищного фонда столицы России.

Учредителем Предприятия является город Москва в лице Департамента имущества города Москвы. Полномочия собственника имущества Предприятия в соответствии с нормативными правовыми актами города Москвы осуществляет Департамент имущества города Москвы. Предприятие находится в ведомственном подчинении Департамента капитального ремонта жилищного фонда города Москвы.

Деятельность государственного унитарного предприятия полностью подчинена действующему законодательству, в частности Федерального закона №161 -ФЗ от 14.11.2002 г. "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях". В рамках данного закона, а также множества других подзаконных актов регулируются все аспекты деятельности "МосжилНИИпроект": как внутренние аспекты функционирования предприятия, так и ценовая политика, а также юридические аспекты заключение договоров на предоставление услуг частным заказчикам.

Деятельность ГУП "МосжилНИИпроект" сосредоточена на следующих направлениях:

проектирование новых зданий и сооружений (как жилого, так и нежилого фонда);

обследование зданий;

служба заказчика, включающая в себя технический и авторский надзор;

благоустройство, дизайн, освещение и озеленение.

Концентрация на данных сферах деятельности свидетельствует о широком спектре услуг, которые предоставляются государственным унитарным предприятием "МосжилНИИпроект". Это, в свою очередь, позволило предприятию занять достаточно прочное место на рынке предоставления услуг по строительному проектированию строительству в г. Москва.

Совершенствование деятельности государственного унитарного предприятия, в первую очередь, основывается на анализе всего комплекса факторов, которые влияют как на конкурентоспособность предприятия, так и на его базовые направления деятельности. Поскольку предприятие полностью сконцентрировано в рамках своей деятельности в городе Москва, то можно смело сделать вывод о регионализации предприятия.

Основной рекомендацией относительно совершенствования организационной структуры государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" является необходимость развития достаточно сильных горизонтальных связей между различными структурными подразделениями с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Это обусловлено тем, что существующая в современных условиях линейно-функциональная или же вертикальная система управления, которая замыкается на руководителях каждого из подразделений, а затем генеральном директоре, весьма мало эффективна и может существенно тормозить процесс принятия решений. В то же время, ее ощутимым плюсом является четкое разделение должностных обязанностей между всеми структурными подразделениями предприятия и отсутствие должностных функций, которые могли бы копироваться. Плюсом именно горизонтальной системы управления является возможность равномерно распределить степень ответственности между всеми звеньями производственного процесса.

В рамках повышения эффективности производственной деятельности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект", прежде всего, необходимо ориентироваться на производственную программу, в соответствии с которой происходит развитие предприятия. Формирование производственной программы протекает на основе годовых планов и отчетом относительно проделанной работы. Данная производственная программа может формироваться под влиянием группы факторов (имеющих как внешнее, так и внутреннее происхождение). Внутренними причинами формирования производственной программы в государственном унитарном предприятии "МосжилНИИпроект" выступают как технология и применяемая техника производства, так и организационные методы работы, распределение функциональных обязанностей по исполнителям.

Повышение же конкурентоспособности государственного унитарного предприятия "МосжилНИИпроект" напрямую связано с сетью факторов, среди которых как организация рабочей деятельности и ценовая политика предприятия, так и его позиционирование на рынке. Среди мер, которые существенно могут повысить конкурентоспособность ГУП "МосжилНИИпроект" на рынке оказания строительных и проектных услуг, следует выделить, прежде всего, развитие коммуникации с потенциальными частными заказчиками посредством новых каналов коммуникации, например, в электронном виде. Данный шаг значительно осовременит взаимодействие между Заказчиком и клиентом и будет соответствовать современным тенденциям.

В целом, необходимо отметить, что государственное унитарное предприятие "МосжилНИИпроект" является крайне специфической правовой формой существования предприятия, которая сочетает в себе элементы различных систем: начиная с права государства на имущество, которое находится в пользовании "МосжилНИИпроект", так и заканчивая достаточно активным вовлечением предприятия в обслуживание зданий жилого и нежилого фонда г. Москва. Весь комплекс данных обстоятельств обуславливает как специфику функционирования предприятия, так и особенности совершенствования его деятельности.

# **Список используемой литературы**

. Федеральный закон № 135-ФЗ "О защите конкуренции" в редакции от 29.11.2010г. - М.: НОРМА-ИНФА, 2010. - 85с.

2. Федеральный закон от 14.11. 2002 г. N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2 декабря 2002 г. - №48. - Ст. 4746.

. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц" // Собрание законодательства Российской Федерации. - 13 августа 2001 г. - №33 (Часть I). -Ст.3431.

. Постановление Правительства Москвы от 5 апреля 2011 г. N 104-ПП"О переименовании департамента капитального ремонта жилищного фонда города Москвы и утверждении положения о Департаменте капитального ремонта города Москвы"

. Постановление Правительства РФ от 16 марта 2000 г. № 234 "О порядке заключения контрактов и аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий" // Собрание законодательства Российской Федерации. - 27 марта 2000 г. - №13. - Ст. 1373.

. Распоряжение Мингосимущества РФ от 16 февраля 2000 г. № 188-р "Об утверждении Примерного устава федерального государственного унитарного предприятия" // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. - 13 марта 2000 г. - №11.

. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. - Москва: Экономика и финансы АКДИ, 1994. - 96 с.

. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. - 269 с.

. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Русак Н.А, Стражев В.И, Мигун О.Ф.; под Ред. Стражева В.И.- Минск: Выш. Шк.,1999. - 256 с.

. Артеменков С.В. Права на имущество юридических лиц. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук. - М., 2000. - 199 с.

. Бабиков М.М. Правовые проблемы реализации государственной собственности. - Иваново, 1996.

. Баканов М.И. Теория экономического анализ / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - Москва: Финансы и статистика, 1994. - 315 с.

. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. - Москва: Финансы и статистика, 1994. - 427 с.

. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы: учебное пособие. - М.: Феникс, 2009. - 324 с.

. Белоусов В.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: Автореф. к.э.н.. - Москва, 2007. - 26с.

. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие - Москва: ИНФРА-М, 2001. - 378 с.

. Борисенко И.Л. Развитие организационно - экономических наук: теория и методология. - Воронеж. Гос. Техн. Ун-т., 2002. - 151 с.

. Вардапетян А.Г. Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком: учебное пособие. - М.: 2008. - 432 с.

. Волкова Е.А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 229 с.

. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 - 275 с.

. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для ВУЗов. 3-е издание. - М.:НОРМА, 2001. - С. 448 .

. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2003 - 452 с.;

. Егоршин А.П. Управление персоналом. - СПб.: Пресс, 2003 - 244 с.;

. Еремина Е.И. Управление воспроизводством трудовых ресурсов в системе профессионального образования (на примере подготовки экономических кадров) : Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - СПб, 2004. - С. 211

. Ершова И.В. Проблемы правового регулирования государственного имущества в хозяйственном обороте. - М., 2001. - 152 с.

. Жанайдаров И.У. Осуществление права государственной собственности юридическим лицом: Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора юридических наук. - Алматы, 1994. - С. 10.

. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учебное пособие. - М.: Высшее образование, 2009. - 324 с.

. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Н.Л. Любушина. - М.: ЮНИТИ-Дана, 1999. - 471 с.;

. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: "Дело" 1992. 702 с.;

. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 528с.

. Петров Д.В. Право хозяйственного ведения и оперативного и оперативного управления. - СПб.:Издательство "Юридический центр Пресс", 2002.

. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М., 2005

. Абдразаков Р.И. Интегральный подход к определению конкурентоспособности организаций // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №1. - С. 11-18.

. Абдразаков Р.И. Многокритериальный подход к оценке конкурентоспособности организаций // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 2. - С. .22-27

. Ахмедуев А. Механизм хозяйствования государственных и муниципальных предприятий // Экономист. - 1999. - №10. - С. 34-37.

. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 4. - С. 35 - 43.

. Виртянский В. Правовое положение государственных и муниципальных предприятий // Журнал российского права. - 1998. - №10-11.

. Витрянский В. Эти загадочные унитарные предприятия // Экономика и жизнь. - 1998. - № 32-33.

. Генезис постиндустриального общества: влияние на трудовые отношения // Междунар. науч. конф. студ. и аспирантов "Ломоносов-97". Тез. докл.- Москва, 2004. -С. 83-84.

. Груздев Д.Ф. Управление конкурентоспособностью: модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка // Рос. предпринимательство. - М.: Креативная экономика. - 2009. - № 2(Вып.2). - С.40-43.

. Дайитбеков Д.М. Синяева И.М. Основы маркетинга: Практикум - М.: 2011. - 452 с.

. Джурабаев К.Т. Механизм повышения конкурентных преимуществ торгового предприятия в условиях рыночной конкуренции // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации (международный научно-теоретический журнал). - 2008. - № 4(27).

. Зинченко С. Новый ГК и предпринимательство: проблемы регулирования // Хозяйство и право. - 1995. - N 10. - С. 92 - 93.

. Золотов В. Принципы построения организационных структур // Консультант директора. - 2005. - № 1. - С. 5 - 12

. Иванова М. Законодательная чистка ГУПов // Двойная запись. - 2003. - №1.

. Кадры и персонал / Забродин Ю.М. // Человек и труд. - М. - 2006. - №12.

. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / пер. с англ. - ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 342 с.

. Котелевская И.В. Государственная собственность: юридические режимы и управление // Право и экономика. - 1998. - №10.

. Леонова Г.Б. Унитарные предприятия как субъект гражданского права // Законодательство. - 2001. - №8.

. Методологические и методические подходы к изучению рынка труда / Токарская Н.М. // Пробл. соц. упр. городом в условиях рынка. Матер. науч.-практ. конф. - Иркутск, 2004.- С.71-72.

. Многоуровневая подготовка специалистов - перспективное направление развития высшей школы России / Дайч З.Г. // Высш. образ. в России: ист., пробл., перспективы: Междунар. научн. конф.: Тез. докл. Вып. 2 - Ярославль, 2004. -С.6-9.

. Прокопьева Н.В. Образование как определяющий фактор повышения конкурентоспособности молодежи на рынке труда // Пробл. соц. упр. городом в условиях рынка. матер. науч. практ. конф. - Иркутстк, 2004.-С.105-107.

. Суханов Е. Право хозяйственного ведения, право оперативного управления // Хозяйство и право. - 2000. - №6.

. Суханов Е. Юридические лица, государственные и муниципальные образования / Хозяйство и право. - 1999. - №4.

. Суханов Е.А. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления // Экономика и жизнь. - 1995. - N 27. - С. 9.

. Трофимов К. Ликвидация юридических лиц: вопросы имущественной ответственности // Хозяйство и право. - 1995. - N 9. - C. 59.

. Уставы унитарных предприятий / М.Ю. Тихомиров.- М.:2003.

. Царацина Г.А. Совершенствование управления деятельности предприятия// Финансы. - 2006. - № 2.- С.8 -11.

. Чупраков А.М. О подготовке инженерно-технических кадров в условиях рынка. // Проблемы ресурсосберегающ. и экол. чист. технол. на предприятиях лес. комплекса и подгот. лесотехн. кадров / Воронеж. гос. лесотехн. акад.-Воронеж, 2005. - С.181-183.

. Шихкеримова И.А. Ключевые показатели конкурентоспособности: методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей // Рос. предпринимательство. - М.: Креативная экономика, 2010. - № 1(вып. 2). - С. 54-60.

. Киселева О. Пришло время наводить порядок с госсобственностью // Бюро правовой информации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.bpi.ru/

. Электронная Москва [Электронный ресурс]. Режим доступа: - http://mosopen.ru/

. Сайт Правительства Москвы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.mos.ru/

. Официальный сайт Департамента капитального ремонта в Москве [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.moskr.ru/

. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.gks.ru

. Официальный сайт ГУП "МосжилНИИпроект" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://mgnp.ru/o-kompanii/

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |