

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ

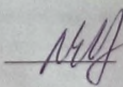
Заведующий кафедрой

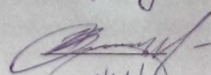
\_\_\_\_\_ Е. В. Зандер

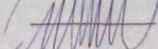
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

080504.65 – Государственное и муниципальное управление  
Эффективность управления государственным учреждением «Федеральная  
служба исполнения наказаний России»

Научный руководитель \_\_\_\_\_  канд. экон. наук, доцент Е. В. Лобкова

Выпускник \_\_\_\_\_  И. В. Смирнов

Рецензент \_\_\_\_\_  Директор производства ФКУ-ИК-17 ГУ  
ФСИН России по Красноярскому краю

А.С. Медведев

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Эффективность управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России»» содержит 124 страницы текстового документа, 10 приложений, 46 использованных источников, 25 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, ПРОГРАММА, ОБЪЕКТ, ИНФОРМАЦИЯ, ОТЧЕТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УЧРЕЖДЕНИЕ, ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объектом исследования в дипломной работе является государственное учреждение ФСИН России по Красноярскому краю. Предметом – основные направления повышения эффективности управления государственным учреждением. Цель работы заключается в разработке и обосновании эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю.

Задачи, поставленные в работе:

- исследовать теоретические основы управления в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации;
- провести анализ эффективности управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю;
- разработать рекомендации и провести оценку эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю.

В результате проведения анализа была определена организация как объект управления, выявлены основы формирования системы управления учреждением, выделены виды оценки эффективности деятельности территориальных органов ФСИН России. Анализ эффективности управления государственным учреждением ФСИН России по Красноярскому краю позволил определить направления совершенствования эффективности управления государственным учреждением ФСИН.

Реализация представленных мероприятия приведет к повышению эффективности деятельности уголовно-исполнительной системы, направленной на достижение целей наказания и минимизацию негативных социальных последствий, связанных с изоляцией осужденных от общества.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации.....	8
1.1 Государственное управление в уголовно-исполнительной системе: основные понятия и сущность.....	8
1.2 Управление уголовно-исполнительной системой России: нормативно-правовой аспект .....	16
1.3 Организация уголовно-исполнительной системы России и обеспечение ее деятельности.....	24
2 Исследование эффективности управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю.....	33
2.1 Анализ ресурсного обеспечения и производственно-хозяйственной деятельности государственного учреждения «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю .....	33
2.2 Оценка эффективности управления имуществом и ресурсным обеспечением учреждения.....	42
2.3 Основные проблемы эффективности управления государственным учреждением уголовно-исполнительной системы.....	61
3 Совершенствование управления, организации и правового обеспечения деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы России .....	71
3.1 Проблемы правового обеспечения управления в уголовно-исполнительной системе.....	71
3.2 Направления повышения эффективности управления уголовно-исполнительной системой Российской Федерации .....	77
3.3 Разработка и оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю .....	83
Заключение .....	99
Список использованных источников .....	101
Приложения А--К.....	107

## ВВЕДЕНИЕ

В период информатизации, внедрения новых политических, технологических и финансовых реалий организациям необходимо своевременно адаптироваться к изменившимся внешним условиям. Примеров эффективной реализации развития коммерческими предприятиями в разы больше, чем примеров реализации стратегических планов государственными предприятиями. О специфике управления на предприятиях государственного сектора писало не так много авторов, чаще встречаются исследования, которые посвящены особенностям управления государственными организациями в целом. Методы и приемы управления, отличающиеся своей результативностью и эффективностью в коммерческом секторе, достаточно комфортно могут быть адаптированы к построению долгосрочных планов в государственных учреждениях. Государственные предприятия от коммерческих организаций отличают, прежде всего, масштабы и качество целей, ответственность, отчетность и подходы к оценке результатов деятельности.

Таким образом, при работе для развития предприятия государственного сектора необходимо учитывать ряд специфических особенностей. Так сформулированная миссия организации, правильно распределенные кадры, получение максимальной отдачи от квалифицированных работников, повышение эффективности их труда — важные аспекты в процессе управления государственным предприятием, которым нельзя не уделять внимание.

Построение системы эффективного управления на предприятии государственного сектора — приоритетная государственная задача, поскольку они являются важнейшими элементами полноценного функционирования общества и призваны удовлетворять общественно значимые потребности.

Актуальность темы определяется тем, что переход к рыночным отношениям в экономике существенно осложнил реализацию требований уголовно-исполнительного законодательства, снизился удельный вес

производственных объектов, работавших по кооперации с предприятиями уголовно-исполнительной системы.

Наибольшее количество проблем, требующих своего безотлагательного решения, накопилось именно в экономической и управленческой сферах. Кроме того, на протяжении последних лет учреждения и органы, исполняющие уголовные наказания в виде лишения свободы, вынуждены строить свою деятельность в условиях систематического недофинансирования федеральным бюджетом неотложных потребностей УИС. В настоящее время процесс финансирования предприятий УИС характеризуется следующими недостатками:

- ограниченность полномочий и ответственности администраторов бюджетных средств (территориальных органов УИС и т.д.);
- формальное применение методов программно-целевого планирования;
- отсутствие процедур, методологии контроля и обоснованности, выделенных финансовых ресурсов, направляемых на развитие;
- отсутствие критериев оценки эффективности управления и распределения финансовых ресурсов.

Степень разработки проблемы. Анализ использованных источников свидетельствует о том, что решение проблем, связанных с организацией эффективности управления государственными учреждениями России стоят на первом месте по значению для развития страны.

Объектом исследования в дипломной работе является государственное учреждение ФСИН России по Красноярскому краю. Предметом – основные направления повышения эффективности управления государственным учреждением.

Цель дипломной работы: разработка и обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю.

Задачи, поставленные в работе:

- исследованы теоретические основы управления в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации: основные понятия и сущность государственного управления в уголовно-исполнительной системе;
- изучены и проанализированы нормативно-правовую основу процесса управления уголовно-исполнительной системой России;
- исследована организация уголовно-исполнительной системы России и обеспечение ее деятельности;
- проведен анализ эффективности управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю: исследование ресурсного обеспечения и производственно-хозяйственной деятельности; оценка эффективности управления имуществом;
- выявлены основные проблемы управления государственным учреждением уголовно-исполнительной системы;
- разработаны рекомендации по совершенствованию управления, организации и правового обеспечения деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы России;
- проведена оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю.

Поставленные цель и задачи достигаются при помощи таких методов исследования как методы изучения документов, нормативно-правовых актов, сравнительного анализа, наблюдения, обобщения.

Многие вопросы, связанные с изучением отдельных сторон исследуемой проблемы нашли свое отражение в научных трудах отечественных и зарубежных ученых. Изучением вопросов организационно-экономических механизмов, планирования и организации деятельности занимались ученые Э.А. Смирнов, Т.П. Карпова, В.И. Ткач, И.Я. Кац, В.М. Рогинский.

Исследованиями по управлению государственным учреждением занимались такие ученые как Л.Фон Берталанфи, Р. Акофф, П. Драккер, М. Вебер, Ф.Тейлор, А.Файоль, Г. Саймон и др.

Теоретическим вопросам связанным с необходимостью реформирования системы управления комплексом уголовно-исполнительной системы посвящены труды Калинина Ю.И., Гуцала Н.В., Кузнецова Ю.Ю., Чайки Ю.Я. и других. При этом в них рассматриваются только отдельные вопросы, не охватывающие всех ключевых аспектов управления предприятиями ФСИН. В первую очередь, это касается определения статуса собственного производства исправительных учреждений, разработки проектов нормативных актов, регламентирующих его деятельность, разработки проекта типового плана развития какого-либо принципиально нового предприятия уголовно-исполнительной системы. Недостаточность разработанности данной проблемы обусловили выбор направления исследования.

Теоретическая и методологическая база исследования. В работе использованы труды отечественных и зарубежных ученых, нормативные ведомственные документы, законодательные и нормативные акты. В ходе исследования использовались научные изыскания ученых по проблемам теории систем, системного анализа, организационного управления и др.

Информационная база исследования включает опубликованные результаты исследований производственной и финансовой деятельности ФСИН, нормативные, справочные и инструктивные материалы, аналитическую и отчетную бухгалтерскую информацию, статистические данные ГУФСИН России по Красноярскому краю.

# **1 Теоретические основы управления в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации**

## **1.1 Государственное управление в уголовно-исполнительной системе: основные понятия и сущность**

Управление, согласно определению, представленному А.Г. Поршневым означает – «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимого для того, чтобы достичь поставленных целей. Это также вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, производительную и целенаправленную группу» [36].

Государственное управление — это направленная, организованная, упорядоченная деятельность государства с использованием всех ветвей власти, всех государственных органов, должностных лиц и служащих.

Многообразие организационно-правовых форм государственного управления обусловлено широким диапазоном функций, выполняемых государством и его органами, их сложностью и пространственно-временной протяженностью. Сама форма государства с ее специфическими особенностями, преломляющимися через формы правления, государственного устройства и через политический режим, во многом, если не в главном, сказывается на характере и содержании организационно-правовых форм государственного управления. Выбор форм государственного управления зависит от типа общественных отношений, организации производственно-хозяйственной деятельности, политической системы, правящего режима, характера компетенции управляющего органа. Командно-административная система использует, как правило, жесткие формы управляющего воздействия, всеохватывающего планирования, строгие нормы отчетности и контроля, ориентируясь главным образом на количественные показатели. Основной упор



здесь делается не на правовые формы регулирования отношений, а на директивно оформленные решения в административном порядке. Рыночным отношениям присущ принципиально иной подход. Государственно-управленческая деятельность строится в соответствии с нормами права, спектр которых достаточно широк [26, с. 45-48].

Управление — это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного положения или перевода ее в новое состояние. Система управления — это совокупность приемов методов и факторов, направленных на реализацию поставленных целей и получение конечного результата. Она представляет собой сложную систему элементов (рис. 1.1).

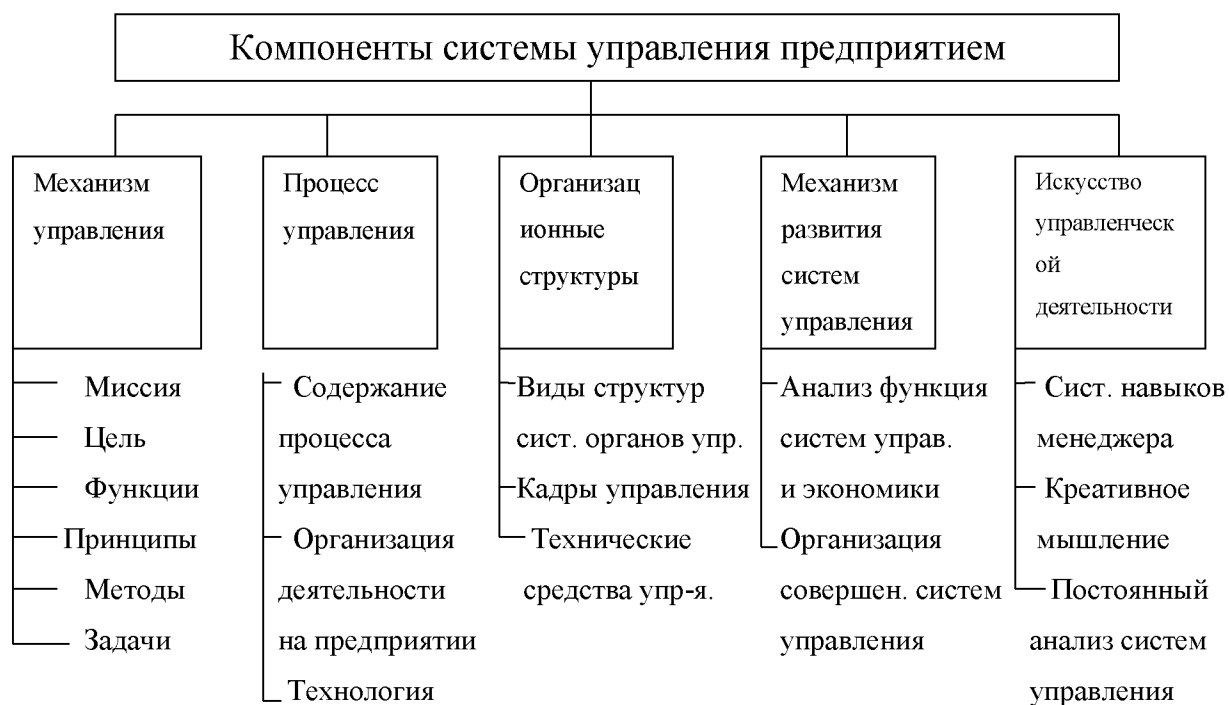


Рисунок 1.1 — Компонентный состав системы управления

Многие закономерности управления являются универсальными и действуют в конкретных условиях разных стран. В работе выделены именно такие, повсеместно применяемые достижения американской управленческой мысли. Механизм управления включает миссию, цель, задачи, принципы, функции и методы управления. Управление рассматривается на предприятии —

объекте управления [28, с. 74-78].

Технология управления – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления преобразований. Управление организацией осуществляется руководителем, он должен владеть искусством управленческой деятельности: быть активным, инициативным, творческой личностью и действовать с учетом конкретной обстановки [19].

Учреждение в системе государственного управления — это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил в интересах государства [10 с. 27-28; 34].

Система управления в государственном учреждении связана с:

- целями;
- функциями;
- процессом управления;
- квалификацией служащих;
- распределением полномочий для достижения определенных целей.

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют служащие всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Управление — это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного положения или перевода ее в новое состояние [32].

Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда именно то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих.

В самом общем виде формы государственного управления можно разделить на два блока: правовые и организационные.

Правовые формы с точки зрения их содержания и механизма применения являются предметом права и подробно рассматриваются в курсе правовых дисциплин. К ним относятся: издание нормативных правовых актов и индивидуальных (административных) актов, заключение договоров, принятие государственных программ, регистрация, лицензирование, применение различных административных мер и др. Эти формы, в которых проявляется характерное для государственного управления юридическое волеизъявление управляющего субъекта, предполагают наступление определенных юридических последствий. Имеется в виду издание соответствующих правовых актов или совершение других юридически значимых действий, например, регистрации, лицензирования, выдачи справок, документов на управление транспортными средствами и т.д.

В организационных формах государственного управления реализуется деятельность государственных органов по руководству и управлению процессами социальных преобразований, осуществляемых в государстве и обществе. Эти формы включают в себя принятие государственно-значимых решений по стратегическим и тактическим вопросам, определение путей и средств их реализации, принятие оперативных мер воздействия при возникновении тех или иных нестандартных ситуаций. Для выработки оптимальных вариантов решения той или иной государственно-значимой проблемы проводятся сессии, заседания, совещания, конференции, экспертизы, консультации и согласования, а также другие мероприятия. Если правовая форма предполагает императивность и формальную определенность в волеизъявлении управляющего субъекта, то организационные формы подвижны, динамичны, предполагают сопоставление различных точек зрения, дискуссии, поиски компромиссов, рассмотрение альтернативных вариантов, линий поведения для достижения поставленных целей. Важной организационной формой государственного управления является принятие управленческого решения, процесс которого разбивается на несколько фаз:

определение, вычленение и актуализация проблемы; формулирование проблемы и анализ ресурсной базы для ее решения; принятие самого решения и определение путей его реализации.

Постановка той или иной социальной проблемы либо инициируется субъектом управления, исходя из анализа перспектив общественного развития, либо заявляет о себе обострением противоречий, которые в случае несвоевременного реагирования компетентных органов перерастают в конфликтные ситуации. Поэтому искусство государственного управления включает в себя, с одной стороны, определение круга актуальных проблем и очередности их решения, а с другой — наличие хорошо поставленной службы мониторинга, своевременно информирующей органы государственной власти о возникновении элементов социальной напряженности [27, с. 24-26].

Методы государственного управления — это «осознанный способ воздействия управляющего субъекта на объект с помощью легитимных (законных) средств, а также совокупность приемов, благодаря которым достигается планомерное развитие и эффективное функционирование учреждения и его подразделений».

Методами государственного управления могут быть:

1. Экономические методы — это воздействие путем использования экономических стимулов и рычагов для формирования экономического механизма, заинтересовывающего работников и коллектив действовать в соответствии с целями и задачами учреждения (планирование, систематический экономический анализ, развитие организации оплаты труда).

2. Административные (организационно-распорядительные) методы — способы воздействия на объект управления, основанные на использовании обязательных для исполнения предписаний и рекомендаций.

Особенности административных методов:

– это средства волевого воздействия;

- определяют однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой самостоятельности;
- оказывают конкретное воздействие, определяют цели и задачи, порядок, сроки их выполнения, ресурсы, условия;
- акты административного воздействия характеризуются обязанностью выполнения и подкрепляются дисциплинарными требованиями;
- являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка в работе [40].

3. Социально-психологические — это воздействие на базе духовных стимулов, моральных интересов, повышения общей культуры труда, налаживание социально-психологического климата, внушение, использование личного примера руководителя.

4. Идеологические методы — это технология административного командования и правового принуждения, сориентированная на активизацию общественного сознания. Формами использования данного метода являются: пропаганда общественно-значимых идей и духовных ценностей в рамках установок, лозунгов, призывов.

Независимо от направления и содержания всякий метод управления при его реализации проявляется в определенной организационной форме в виде совета, решения, приказа, распоряжения. Все группы методов управления взаимосвязаны, при выборе средств взаимодействия на конкретного человека учитывают его индивидуальные, особые мотивы к труду, что для него предоставляется ценным из материальных и духовных благ. Следует учитывать, что при выборе методов управления в государственном учреждении чаще всего используются административные методы, что объясняется зависимостью учреждения от приказов, распоряжений вышестоящих органов и исполнения функций государства [13, с. 42-46].

Субъект и объект управления находятся между собой в особого рода общественных отношениях. Такие отношения возникают в процессе

реализации функций управления и поэтому называются управленческими. По своему содержанию названные отношения выступают как организационные, поскольку посредством их обеспечивается формирование, целенаправленное и упорядоченное функционирование социальных систем. Исходя из характера связей между субъектом и объектом выделяют отношения субординации (по вертикали) и координации (по горизонтали). Первым из них присуще распорядительство, т.е. администрирование руководителя и исполнительство подчиненных. В зависимости от типа организации управления, принятого в той или иной системе, отношения субординации могут быть линейными, функциональными, смешанными. Однако все они осуществляются на основе принципа «власть – подчинение». При отношениях же координации на первый план выдвигаются согласование целей и определение порядка деятельности отдельных лиц и общностей [22, с. 63-67].

Правовые управленческие отношения характерны для государственного управления, под которым понимается совокупность целенаправленных воздействий органов государственной власти, оказываемых ими в рамках своей компетенции на определенные социальные системы и весь социальный организм в целом. Виды государственного управления классифицируются по сферам деятельности:

- управление в сфере экономической деятельности;
- управление социально-политическим развитием общества;
- управление духовным развитием общества.

В каждой из перечисленных сфер можно выделить отрасли и присущие им виды управления. Так, для успешного развития социально-политической сферы, важное значение имеет управление правоохранительной деятельностью, в том числе осуществляемое органами и учреждениями уголовно-исполнительной системы. Управление в уголовно-исполнительной системе можно определить как «особый вид деятельности специально созданных аппаратов управления и специально назначенных должностных лиц по

организации руководства учреждениями и органами, исполняющими уголовные наказания, созданию условий оптимального функционирования служб и подразделений с целью эффективного решения стоящих перед ними задач» [30, с. 116-118].

Выделяют системы материальные и абстрактные, статичные и динамичные, органические и неорганические, открытые и закрытые, и т.д. в зависимости от оснований классификации систем. Учреждение в системе государственного управления — это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил в интересах государства. Для более полного охвата и понимания различных аспектов управления в уголовно-исполнительной системе целесообразно выделить несколько вариантов классификации разновидностей управления.

Так, с точки зрения непосредственного назначения, управление в уголовно-исполнительной системе можно подразделить на:

а) административно-организационное (суть его сводится к различным вопросам формирования организационных звеньев (учреждений, служб, аппаратов управления), структурированию системы, поддержанию необходимого уровня взаимодействия внутри нее и пр.)

б) кадрово-ресурсное управление

Содержание его составляют:

– определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития системы, объема решаемых задач, численности спецконтингента и пр.;

– система общей и профессиональной подготовки кадров;

– формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка кадров);

– кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

– адаптация сотрудников в конкретном месте службы;

- оплата и стимулирование труда;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование служебной карьеры) [14].

Реализация каждой функции управления в государственной службе обладает соответствующей спецификой. Организация госслужбы, как правило, имеют более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры, поэтому в рамках госслужбы складывается особый административно-бюрократический стиль управления. Мотивация в госслужбе — в меньшей степени основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры). Контроль и оценка результатов в рамках государственного учреждения осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми с помощью СМИ и общественных организаций [23].

Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих.

## **1.2 Управление уголовно-исполнительной системой России: нормативно-правовой аспект**

Система государственных (муниципальных) учреждений представляет собой один из наиболее значимых компонентов государственного (муниципального) сектора, поскольку выполняет наиважнейшую функцию государства — оказание социально значимых услуг населению.



Казенные учреждения по своему правовому статусу, механизмам финансирования, ответственности по обязательствам представляют собой бюджетные учреждения, лишенные права на получение доходов от приносящей прибыль деятельности. Сравнительная характеристика автономных, бюджетных и казенных учреждений представлена в приложении Б. [39, с. 48]

Бюджетные учреждения, в связи с реализацией Федерального закона от 08.05.2010 N 83-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» приобрели значительное число черт автономных учреждений, к примеру, получение субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, расходование которых не подвергается предварительному контролю; в составе движимого имущества бюджетных учреждений выделено особо ценное движимое имущество; как и в случае с автономными учреждениями, отвечают по своим обязательствам бюджетные учреждения всем имуществом, за исключением недвижимого и особо ценного движимого имущества, закрепленного за учреждением собственником, и др. Однако важно отметить, что вместе с тем бюджетные учреждения сохранили и ряд существовавших ранее черт, таких как открытие счетов в органах казначейства или финансовых органах; отсутствие дополнительных органов управления (аналогов наблюдательному совету автономных учреждений) и др.

Очевидно, что в целях оптимизации бюджетной политики Российской Федерации и формирования конкуренции в области предоставления социально значимых услуг необходимо развивать процесс создания автономных учреждений. Еще одним преимуществом статуса автономных учреждений в сравнении с бюджетными и казенными учреждениями является то, что до принятия Закона № 83-ФЗ автономным учреждениям в обязательном порядке нужно было проводить ежегодный аудит (для годовой бухгалтерской отчетности) [14, с. 13-22].

При всех положительных моментах к оценке деятельности территориальных органов ФСИН России, ряд вопросов по-прежнему остается нерешенным. Формальная природа анализа при всем желании корректного представления расчетных показателей влечет за собой такое же формальное следование внешним цифровым значениям соответствующих показателей, порождая необъективность и искаженное представление, приводящие к определенным деформациям правоохранительной практики и невозможности принятия по результатам такой оценки обоснованных управленческих решений.

При этом нельзя говорить об абсолютном отрицании использования количественных показателей при оценке деятельности органов и учреждений ФСИН России. Данные статистической отчетности должны выполнять вспомогательную функцию информационного обеспечения, но не могут служить основанием всей системы оценки [11].

Регулятивная функция оценки в механизме управления территориальными органами УИС заключается в том, что, одобряя или осуждая действия того или иного органа, она объективно ориентирует их функционирование на достижение требуемых свойств и качеств.

Цель реформирования уголовно-исполнительной системы состоит не в том, чтобы улучшить показатели деятельности в формально-цифровом выражении ее результатов, а в приведении направленности, содержания и качества этой деятельности в соответствие с ее подлинным назначением [44].

Обеспечение относительно приемлемых цифровых значений показателей, параметры которых можно контролировать и искусственно регулировать, не требует особых усилий, в то время как цели реформирования системы исполнения наказаний предполагают решение серьезных задач, связанных с приведением пенитенциарной системы и результатов ее деятельности в состояние, отвечающее требованиям международных стандартов. Поэтому система оценки деятельности ФСИН России должна ориентировать их на достижение этих целей. Если в основании системы оценки деятельности ФСИН

России сохраняются формально-цифровые показатели, то и ориентация будет главным образом на достижение определенных значений этих показателей в ущерб более важным свойствам и качествам социально ориентированной деятельности органов и учреждений УИС [21, с. 28].

Основу правового обеспечения УИС составляют международные договоры Российской Федерации, относящиеся к исполнению наказаний и обращению с осужденными и лицами, содержащимися, содержащимися под стражей. Международные правовые акты могут иметь отношение к правам человека в целом либо приниматься специально для сферы исполнения уголовных наказаний; быть обязательными для национальных систем исполнения наказаний или носить рекомендательный характер; распространяться на все страны или на определенные государства.

К числу важнейших документов, содержащих требования к правоохранительной деятельности в сфере исполнения уголовных наказаний, относятся Всеобщая декларация прав человека, Международный пакт о гражданских и политических правах, Конвенция против пыток и других жестоких, бесчеловечных или унижающих достоинство видов обращения и наказания, Конвенция о защите прав человека и основных свобод, Устав Совета Европы, Европейские пенитенциарные правила, Минимальные стандартные правила обращения с заключенными и другие. В этих документах отражены ведущие мировые тенденции развития пенитенциарной системы. Вместе с тем, применение международных актов предполагает обязательный учет отечественного опыта развития уголовно-исполнительной системы, социальных, экономических и политических условий ее функционирования.

Исходя из положений общей теории права и государства, целесообразным видится представление нормативно-правового материала, регулирующего основы организации деятельности юридических подразделений УИС, в виде трехуровневой системы:

- международно-правовые акты;

- федеральное законодательство России по интересующим нас вопросам;
- нормативно-правовые акты ведомственного характера [24].

На многих положениях международных документов основывается Конституция Российской Федерации. Так, следует исходить из таких общепризнанных положений, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью (ст. 2 Конституции РФ), что никто не должен подвергаться пыткам, насилию, другому жестокому или унижающему человеческое достоинство обращению или наказанию (ч. 2 ст. 21 Конституции РФ).

Кроме того, Конституция РФ закрепляет положение об ответственности должностных лиц в случае сокрытия ими фактов и обстоятельств, создающих угрозу для жизни и здоровья людей (ч. 3 ст. 41 Конституции РФ), и устанавливает безоговорочный приоритет, прямое действие и применение конституционных норм и общепризнанных международно-правовых стандартов в области прав человека (ч. 1 и 4 ст. 15, ст. 17,45).

Следует акцентировать внимание на том, что нормы уголовного законодательства регулируют исследуемую нами сферу деятельности учреждений и органов УИС в ключе нормативного определения возможности применения к лицам различных видов наказаний (ст. 44 УК РФ), в чьих действиях усматриваются все признаки состава преступления в основном имущественной сферы.

В контексте нормативно-правовых актов уголовно-исполнительной сферы постулатами для надлежащей организации деятельности юридических подразделений и обоснования их правомочий выступают нормы Уголовно-исполнительного кодекса, Федерального закона «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы», Положения о Федеральной службе исполнения наказаний и т. п.

В рамках иных нормативно-правовых актов универсального характера, регулирующих вопросы организации и осуществления правовой работы во ФСИН России, можно указать:

– Федеральный конституционный закон от 26 февраля 1997 года № 1ФКЗ (ред. от 31.01.2016) «Об Уполномоченном по правам человека в РФ», определяющий порядок назначения на должность и освобождения от должности Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, являющегося непосредственным участником и инициатором проведения проверок по поступающим жалобам на нарушения законодательства, контроля и обжалования неправомерности, а также его компетенцию, организационные формы и условия его деятельности;

– Федеральный закон от 12 августа 1995 г. N 144-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об оперативно-розыскной деятельности», определяющий содержание оперативно-розыскной деятельности, осуществляемой на территории Российской Федерации, и закрепляющий систему гарантий законности при проведении оперативно-розыскных мероприятий;

– Основы законодательства РФ утвержденные Верховным Советом РФ от 22 июля 1993 года № 5487-1 (ред. от 26.04.2016) «Об охране здоровья граждан», регламентирующие цели, задачи и принципы оказания медицинской помощи гражданам, а также права осужденных к лишению свободы и порядок применения к ним медицинских процедур (ст. 29);

– Федеральный закон РФ от 30 марта 1999 года № 52 О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», определяющий гарантии охраны здоровья граждан, в том числе лиц, отбывающих уголовные наказания в виде лишения свободы;

– Федеральный закон от 6 октября 1999 года № 184 (ред. от 02.06.2016) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», по установившейся практике имеющий самое непосредственное отношение к осуществлению правовой работы во ФСИН России;

– Федеральный закон от 17 января 1992 года № 2202-1 (ред. от 28.11.2015) «О прокуратуре Российской Федерации». Органы прокуратуры являются непосредственными участниками внешнего взаимодействия и надзорным органом за деятельностью УИС и осуществляют полномочия в сфере защиты нарушенных и оспариваемых прав заинтересованных лиц в этой связи;

– Указ Президента РФ от 9 марта 2004 года № 314 (ред. от 12.05.2016) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти», определяющий систему федеральных органов исполнительной власти и ее структуру, а также полномочия и направления деятельности;

– Указ Президента РФ от 13 октября 2004 года № 1313, утверждающий Положение о Министерстве юстиции РФ, определяющее структуру, цели, задачи, и функции данного федерального органа исполнительной власти, призванного оказывать методическое руководство правовой работой во ФСИН России, наряду с решением и курированием иных задач и направлений;

– концепция развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 г. № 1772-р.

Приведенный выше перечень правовых актов, составляющих основу деятельности структурных подразделений уголовно-исполнительной системы по организации и осуществлению правового обеспечения ФСИН России, разумеется, не является исчерпывающим. Правовые основы рассматриваемого направления деятельности учреждений и органов УИС содержатся также в нормах подзаконных актов иных отраслей права (экологического, в области здравоохранения и т. п.).

Более детально юридические основы организации исследуемой сферы деятельности учреждений и органов УИС регулируются третьей группой нормативно-правовых актов — ведомственными нормативными документами,

к числу наиболее значимых и имеющих самое непосредственное отношение к предмету нашего исследования можно отнести:

– положение о Правовом управлении ФСИН России и Административном регламенте исполнения государственных функций по правовому обеспечению деятельности учреждений и органов Федеральной службы исполнения наказаний, утвержденных приказом ФСИН России от 18 августа 2005 года № 718 (ред. от 26.12.2008) «О правовом обеспечении деятельности ФСИН России», которые являются основными ведомственными нормативными актами, регулируемыми цели, задачи, полномочия, организационную структуру Правового управления ФСИН России;

– сводный отчет ФСИН России по форме 1-ЮСот 26 октября 2005 года № 835 «Отчет о результатах работы юридических служб по защите интересов ФСИН России в судах и исполнении договорных обязательств учреждениями и органами уголовно-исполнительной системы», утвержденный приказом ФСИН, который создан в целях совершенствования информационно-аналитического обеспечения Федеральной службы исполнения наказаний, упорядочения сбора и обработки статистической отчетности уголовно-исполнительной системы и представляет собой форму статистической отчетности 1-ЮС, инструкцию по представлению и заполнению этой формы и перечень кодов территориальных органов, образовательных учреждений ФСИН;

– приказ Федеральной службы исполнения наказаний от 11 апреля 2006 года № 159 «Об объявлении Дня юридической службы уголовно-исполнительной системы».

Нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации могут входить в рассматриваемую систему в случае заключения соответствующих договоров между ними и органами государственной власти Российской Федерации [18, с. 29-32].

### **1.3 Организация уголовно-исполнительной системы России и обеспечение ее деятельности**

Правоохранительная система государства включает в себя многие подсистемы, которые выполняют различные функции. Для реализации назначенного судом наказания в России создана уголовно-исполнительная система (УИС), обеспечивающая, помимо изоляции от общества наиболее опасных преступников, исправительное воздействие на них.

ФСИН России возглавляет уголовно-исполнительную систему Российской Федерации. Термин «уголовно-исполнительная система» на законодательном уровне был впервые введен Законом от 21 июля 1993 г. «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы». Согласно данному Закону единую уголовно-исполнительную систему составляли учреждения и органы, исполняющие лишь уголовные наказания в виде лишения свободы. Уголовно-исполнительный кодекс РФ эту систему дополнил исполнением еще двух наказаний — ограничения свободы и ареста (ст. 16 УИК РФ) [39].

Федеральная служба исполнения наказаний (сокращенное наименование — ФСИН России) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим правоприменительные функции, функции по контролю и надзору в сфере исполнения уголовных наказаний в отношении осужденных, функции по содержанию лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых, находящихся под стражей, их охране и конвоированию, а также функции по контролю за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания [20].

ФСИН России подведомственна Министерству юстиции Российской Федерации. ФСИН России создана на основании: Указа Президента Российской Федерации от 09.03.2004 № 314 «О системе и структуре федеральных органов



исполнительной власти», Указа Президента Российской Федерации от 13.10.2004 № 1314 «Вопросы Федеральной службы исполнения наказаний».

Основными задачами ФСИН России являются:

1) исполнение в соответствии с законодательством Российской Федерации уголовных наказаний, содержание под стражей лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых (далее — лица, содержащиеся под стражей);

2) контроль за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания;

3) обеспечение охраны прав, свобод и законных интересов осужденных и лиц, содержащихся под стражей;

4) обеспечение правопорядка и законности в учреждениях, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы, и в следственных изоляторах, обеспечение безопасности содержащихся в них осужденных, лиц, содержащихся под стражей, а также работников уголовно-исполнительной системы, должностных лиц и граждан, находящихся на территориях этих учреждений и следственных изоляторов;

5) охрана и конвоирование осужденных и лиц, содержащихся под стражей, по установленным маршрутам конвоирования, конвоирование граждан РФ и лиц без гражданства на территорию Российской Федерации, а также иностранных граждан и лиц без гражданства в случае их экстрадиции;

6) создание осужденным и лицам, содержащимся под стражей, условий содержания, соответствующих нормам международного права, положениям международных договоров Российской Федерации и федеральных законов;

7) организация деятельности по оказанию осужденным помощи в социальной адаптации;

8) управление территориальными органами ФСИН России и непосредственно подчиненными учреждениями [20, с. 67-69].

ФСИН России осуществляет следующие полномочия:

1) обеспечивает в соответствии с законодательством Российской Федерации: «правопорядок и законность в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах, а также безопасность лиц, находящихся на их территориях; безопасность объектов уголовно-исполнительной системы, а также органов Минюста России в порядке, устанавливаемом Министром юстиции Российской Федерации; точное и безусловное исполнение приговоров, постановлений и определений судов в отношении осужденных и лиц, содержащихся под стражей; установленный порядок исполнения наказаний и содержания под стражей, исполнение режимных требований в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах, надзор за осужденными и лицами, содержащимися под стражей; исполнение международно-правовых обязательств Российской Федерации по передаче осужденных в государства их гражданства и по экстрадиции; правовую, социальную защиту и личную безопасность работников уголовно-исполнительной системы и членов их семей; защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну, в уголовно-исполнительной системе; условия содержания осужденных и лиц, содержащихся под стражей, в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах; подготовку уголовно-исполнительной системы к действиям при чрезвычайных обстоятельствах, ликвидацию их последствий на подведомственных объектах силами и средствами уголовно-исполнительной системы, а также взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти; функционирование и развитие сети открытой и шифрованной связи, предоставление телекоммуникационных услуг осужденным и лицам, содержащимся под стражей; привлечение осужденных к труду и создание условий для их моральной и материальной заинтересованности в результатах труда» [8, с. 16-18];

2) осуществляет: «направление осужденных к месту отбывания наказания, их размещение, а также перевод осужденных и лиц, содержащихся под стражей, из одних учреждений, исполняющих наказания, и следственных

изоляторов в другие в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; меры по обеспечению сотрудников уголовно-исполнительной системы оружием и специальными средствами, по соблюдению правил оборота оружия в уголовно-исполнительной системе в порядке, установленном Правительством РФ; медико-санитарное обеспечение осужденных и лиц, содержащихся под стражей, надзор за исполнением санитарного законодательства Российской Федерации, а также применение к осужденным принудительных мер медицинского характера и обязательного лечения; подготовку материалов о нежелательности пребывания (проживания) в Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства, освобождаемых из мест лишения свободы, для представления в Минюст России; разрешительные, контрольные и надзорные функции в области промышленной безопасности на производственных объектах уголовно-исполнительной системы; функции государственного заказчика, в том числе в области государственного оборонного заказа, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; пенсионное обеспечение лиц, уволенных со службы из уголовно-исполнительной системы, а также членов их семей; материально-техническое обеспечение деятельности учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, предприятий учреждений, исполняющих наказания, а также иных предприятий и учреждений, специально созданных для обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы; ведомственную экспертизу обоснования инвестиций в строительство, проектной документации на реконструкцию и строительство объектов уголовно-исполнительной системы, а также на капитальный ремонт зданий и сооружений; полномочия собственника в отношении федерального имущества, переданного учреждениям и органам уголовно-исполнительной системы, предприятиям учреждений, исполняющих наказания, а также иным предприятиям и учреждениям, специально созданным для обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы, в соответствии с

законодательством Российской Федерации; контроль деятельности учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, а также контроль за соблюдением законности и обеспечением прав осужденных и лиц, содержащихся под стражей; охрану учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, осужденных и лиц, содержащихся под стражей; организацию в пределах своей компетенции специальных перевозок осужденных и лиц, содержащихся под стражей, их конвоирование и охрану на период конвоирования; разработку и реализацию мер по обеспечению пожарной безопасности, предупреждению и тушению пожаров на объектах учреждений и органов уголовно-исполнительной системы; меры по обеспечению мобилизационной подготовки и мобилизации, а также по проведению мероприятий гражданской обороны, повышению устойчивости работы ФСИН России, ее территориальных органов, учреждений, исполняющих наказания, и следственных изоляторов в условиях военного времени и при возникновении чрезвычайных ситуаций в мирное время; справочно-информационное обеспечение учреждений и органов уголовно-исполнительной системы и ведение единого банка данных по вопросам, касающимся деятельности уголовно-исполнительной системы; координацию деятельности образовательных и научно-исследовательских учреждений, подведомственных ФСИН России, в соответствии с законодательством Российской Федерации; эксплуатацию, техническое обслуживание и охрану имущества уголовно-исполнительной системы, а также необходимые меры по его сохранению и рациональному использованию; меры по организации рассмотрения предложений, заявлений и жалоб осужденных и лиц, содержащихся под стражей; организацию бухгалтерского и статистического учета в уголовно-исполнительной системе, контроль за целесообразностью проводимых финансовых и хозяйственных операций и их соответствием законодательству Российской Федерации, организацию экономного и

эффективного расходования бюджетных средств; договорную и претензионную работу» [40, с. 90-94];

3) принимает участие: «в подготовке материалов, необходимых для рассмотрения ходатайств осужденных о помиловании; в разработке и проведении юридической экспертизы проектов законодательных и иных нормативных правовых актов, касающихся деятельности уголовно-исполнительной системы, по поручению Минюста России; в разработке федеральных программ развития и укрепления уголовно-исполнительной системы; в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, в разработке специальной техники, специальных средств, используемых в уголовно-исполнительной системе, а также осуществляет их закупку, хранение, ремонт и списание»;

4) организует: «общее и начальное профессиональное образование и профессиональное обучение, а также заочное и дистанционное обучение осужденных в образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального образования; выполнение размещенных на предприятиях и собственном производстве учреждений, исполняющих наказания, заказов на поставки продукции, товаров для государственных нужд; взаимодействие территориальных органов ФСИН России с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, правоохранительными органами, а также с общественными и религиозными объединениями; осуществляемую учреждениями уголовно-исполнительной системы оперативно-разыскную деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации; проведение с осужденными и лицами, содержащимися под стражей, воспитательной работы, направленной на их исправление; взаимодействие со средствами массовой информации и редакционно-издательскую деятельность в целях выполнения задач, возложенных на уголовно-исполнительную систему; кадровое обеспечение

центрального аппарата ФСИН России, ее территориальных органов, учреждений, исполняющих наказания, и следственных изоляторов, профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку кадров; работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, связанных с деятельностью ФСИН России, а также делопроизводство в соответствии с законодательством Российской Федерации» [38, с. 78-79];

5) создает, реорганизует и ликвидирует предприятия учреждений, исполняющих наказания, в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) осуществляет функции главного распорядителя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание уголовно-исполнительной системы и реализацию возложенных на нее функций;

7) осуществляет функции государственного заказчика по капитальному строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов уголовно-исполнительной системы, а также по жилищному строительству;

8) запрашивает и получает в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по вопросам, относящимся к установленной сфере деятельности [17, с. 51];

9) организует прием граждан, обеспечивает своевременное и в полном объеме рассмотрение их устных и письменных обращений по вопросам, касающимся деятельности уголовно-исполнительной системы, принятие по ним соответствующих решений и направление ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;

10) осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

Федеральная служба исполнения наказаний России является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим правоприменительные функции, функции по контролю и надзору в сфере исполнения уголовных наказаний в отношении осужденных, функции по содержанию лиц, подозреваемых либо обвиняемых в совершении преступлений, и подсудимых, находящихся под стражей, их охране и конвоированию, а также функции по контролю за поведением условно осужденных и осужденных, которым судом предоставлена отсрочка отбывания наказания. В центральном аппарате ФСИН России разрешено иметь шесть заместителей директора службы, в том числе одного первого заместителя, а также 17 управлений по основным направлениям деятельности службы (а было до 30 таких управлений и 10 заместителей). В связи с образованием федеральных округов рядом функций центрального органа управления УИС на уровне координации и организации взаимодействия наделены соответствующие службы аппарата управления данным округом в пределах подведомственных им территориальных органов управления уголовно-исполнительной системы [36, с. 98-99].

Кроме того, в состав УИС могут входить проектные, учебные, научные и лечебные учреждения, например: Научно-исследовательский институт информационных и производственных технологий (ФГУ НИИИиПТ, Тверь); Центр нормативно-исследовательских работ (ЦНТ при ГУ ФСИН, Москва); Центр инженерно-технического обеспечения (ЦИТО ГУФСИН, Волгоград); Межрегиональный учебный центр (МУЦ ФСИН, Санкт-Петербург); военное представительство, центральный узел связи; Информационный центр (Тверь); Научно-исследовательский институт УИС (НИИ ФСИН России) и образовательные учреждения УИС [35].

Уголовно-исполнительная система — сложная многоуровневая организация, которой присущи свои особенности. Организационная культура уголовно-исполнительной системы — это достаточно устойчивая

характеристика, сложившаяся в результате деятельности органов и учреждений ФСИН России как единой организации, созданной государством для осуществления правоприменительных функций в сфере исполнения наказаний, применяющей для этого различные способы воздействия, характер и содержание которых определяется не только ее правовым статусом и социальными нормами, существующими в обществе, но и системой неформальных отношений между сотрудниками, а также духовными и материальными ценностями [44].

Организация деятельности УИС в сфере формирования и развития организационной культуры ее органов и учреждений — это комплекс организационно-правовых мер, направленных на формирование и развитие достаточно устойчивой характеристики, сложившейся в результате деятельности органов и учреждений ФСИН России как единой организации, созданной государством для осуществления правоприменительных функций в сфере исполнения наказаний, применяющей для этого различные способы воздействия, характер и содержание которых определяется не только ее правовым статусом и социальными нормами, существующими в обществе, но и системой неформальных отношений между сотрудниками, а также духовными и материальными ценностями, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Тщательное ознакомление с теоретической основой управления учреждением дает возможность точно проанализировать деятельность ФСИН во второй части работы и разработать соответствующие рекомендации для повышения ее эффективности.



## **2 Исследование эффективности управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю**

### **2.1 Анализ ресурсного обеспечения и производственно-хозяйственной деятельности государственного учреждения «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю**

Уголовно-исполнительная система (УИС) Красноярского края включает в себя 42 учреждения, в том числе: 5 следственных изоляторов, 2 тюрьмы, 14 колоний-поселений, 4 исправительные колонии общего режима, 11 исправительных колоний строгого режима, 1 исправительную колонию особого режима, 3 лечебно-исправительных учреждения, 1 лечебно-профилактическое учреждение, 1 воспитательную колонию.

География расположения учреждений ГУФСИН охватывает практически все районы Красноярского края и Иркутской области: на севере – г. Норильск, на юге – г. Минусинск, на востоке – г. Усть-Илимск, на западе – г. Ачинск. Расстояние между учреждениями превышает 3 тыс. км. Из 42 учреждений 12 являются градообразующими.

Основными задачами Главного управления являются:

- 1) организация исполнения уголовных наказаний, мер уголовно-правового характера, а также содержания лиц, находящихся под стражей;
- 2) обеспечение законности и правопорядка в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах, безопасности осужденных, лиц, содержащихся под стражей, должностных лиц и других граждан, находящихся на территории этих учреждений;
- 3) охрана и конвоирование осужденных и лиц, содержащихся под стражей, по установленным маршрутам конвоирования, конвоирование граждан Российской Федерации и лиц без гражданства на территорию

Российской Федерации, а также иностранных граждан и лиц без гражданства в случае их экстрадиции;

4) обеспечение охраны и безопасности объектов УИС;

5) обеспечение режима в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах, изоляции осужденных и постоянного надзора за ними, создание надлежащих условий для отбывания наказания осужденным, содержания лиц, находящихся под стражей, в соответствии с нормами международного права, положениями международных договоров Российской Федерации и федеральными законами;

6) охрана их здоровья, в том числе организация получения медицинской помощи, медико-санитарных и бытовых услуг, санитарно-эпидемиологического надзора, медицинского освидетельствования и медико-социальной экспертизы;

7) охрана прав, свобод и законных интересов осужденных и лиц, содержащихся под стражей;

8) обеспечение привлечения осужденных и лиц, содержащихся под стражей, к общественно полезному труду с учетом их пола, возраста, трудоспособности, состояния здоровья и по возможности специальности;

9) обеспечение воспитательной, социальной и психологической работы с осужденными и лицами, содержащимися под стражей, получения ими общего и начального профессионального образования, а также специальной профессиональной подготовки осужденных, организация заочного и дистанционного обучения осужденных в образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального образования;

10) организация и осуществление оперативно-розыскной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, взаимодействие с оперативными, следственными и иными аппаратами органов внутренних дел и других правоохранительных органов в предупреждении и расследовании преступлений, контроль за состоянием оперативной обстановки в учреждениях, исполняющих наказания, и следственных изоляторах;

11) финансовое и материально-техническое обеспечение Главного управления, учреждений, исполняющих наказания, следственных изоляторов и других подведомственных учреждений в пределах выделенных в установленном порядке ассигнований, материально-технических ресурсов и лимитов, а также за счет привлечения инвестиций сторонних организаций, средств, полученных из других законных источников. Содействие дальнейшему развитию и укреплению материально-технической базы и социальной сферы УИС;

12) организация правовой, социальной защиты и личной безопасности сотрудников (работников) УИС, членов их семей и пенсионеров УИС, организация психологического и медицинского обеспечения деятельности сотрудников (работников) УИС;

13) создание и обеспечение безопасных условий труда сотрудников (работников) УИС в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, иных нормативных правовых актов в области охраны труда и экологической безопасности;

14) подбор и расстановка кадров Главного управления, руководящего состава учреждений, исполняющих наказания, следственных изоляторов и других подведомственных учреждений, организация профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников (работников) УИС.

Под охраной находится 31 объект. Суммарная протяженность периметра охраняемых объектов составляет 40 км, общая протяженность ограждений – около 200 км. Штатная численность личного состава подразделений ГУФСИН составляет 8,5 тысяч аттестованных сотрудников и 3 тысячи гражданского персонала.

В учреждениях ГУФСИН содержатся 25 тысяч осужденных, обвиняемых, подозреваемых и подследственных, а также на учете в 62 филиалах уголовно-исполнительной инспекции состоят 13 тысяч лиц, осужденных к уголовным наказаниям, не связанным с лишением свободы.

Учреждения ГУФСИН являются крупными промышленными предприятиями. В 2013 году учреждениями ГУФСИН фактически получено товарной продукции, выполнено работ, оказано услуг на общую сумму 3,5 млрд. рублей. Основные виды производства:

- лесозаготовка;
- лесопиление и деревообработка;
- металлообработка;
- легкая промышленность;
- сельскохозяйственное производство;
- капитальное строительство.

В первом полугодии 2014 года в учреждениях ГУФСИН:

- отбывали наказания 4 972 осужденных, имеющих иски;
  - трудоустроены 3 844 или 88 % от общего числа осужденных;
  - подлежащих трудоустройству (ФСИН России – 46 %).
- общая сумма денежных средств, перечисленных в счет погашения исков, составляет более 35 млн. рублей.

В учреждениях ГУФСИН имеются собственные производственные мощности для переработки сельскохозяйственной продукции:

- молокозавода;
- мельницы;
- цеха по производству круп;
- цехов по производству макаронных изделий;
- цеха по выпуску колбасных изделий.

Собственное производство сельхозпродуктов позволяет обеспечить осужденных:

- на 100 % пшеничной и ячневой крупой, макаронными изделиями, мукой, хлебом, мясом, картофелем, овощами, консервированными овощами,
- на 90 % – молоком,

- на 60 % – яйцом,
- на 17 % – сливочным маслом.

Среднегодовое поголовье сельскохозяйственных животных и птицы составило: свиней – 12 170 голов, крупного рогатого скота – 3 030 голов, кур-несушек – 10 028 голов.

В текущем году произведено продукции животноводства: мяса всех видов – 316,6 тн, в том числе: свинины – 263,3 тн, говядины – 49,2 тн, мяса птицы – 4,1 тн, молока – 1 182,5 тн, яйца куриного – 1 млн. 71 тыс. штук.

Собственными силами учреждений ГУФСИН в 2014 году уже выращено и заготовлено более 170 тонн огурцов и помидоров. Помимо этого учреждения ежегодно заготавливают 10 тысяч тонн картофеля, 1200 тонн капусты, по 400 тонн свеклы и моркови. Сдерживающим фактором для дальнейшего развития сельскохозяйственного производства является отсутствие достаточной площади земель сельскохозяйственного назначения в Манском, Емельяновском, Ачинском, Минусинском и Уярском районах.

Продолжается практика участия учреждений ГУФСИН в реализации инвестиционных проектов краевого значения. В рамках реализации инвестиционного проекта «Комплексное развитие Нижнего Приангарья» достигнуто соглашение о взаимодействии ГУФСИН с министерством природных ресурсов и лесного комплекса Красноярского края, что позволило в 2013 году использовать труд осужденных на следующих работах:

- выполнение комплекса работ по вырубке и расчистке просек для строительства воздушных линий электропередач. За выполненные мероприятия с начала проведения работ учреждениям ГУФСИН перечислено 300 млн. 100 тыс. рублей;

- лесоочистка санитарной зоны города Кодинска и ложа Богучанской ГЭС. За выполненные работы ОИУ-1 перечислено 60 млн. рублей;

- строительство береговых причалов на Богучанской ГЭС, предназначенных для технического обслуживания и сезонной стоянки

эксплуатационных судов гидростанции. Суммарный объем выполненных работ составит 25,9 млн. рублей.

Учитывая положительный опыт осуществления производственной деятельности на объектах федерального значения, в 2014 году учреждения ГУФСИН привлечены к прорубке просеки под строящийся магистральный нефтепровод «Куюмба-Тайшет». Суммарный объем заказа составляет 134,1 млн. рублей. Всего за 2013 год учреждениями лесопромышленного комплекса было заготовлено и вывезено 800 тысяч м<sup>3</sup> леса.

В целях улучшения экологической обстановки в крае и решения вопроса утилизации отходов, образующихся от деятельности лесопромышленного комплекса ГУФСИН, проработан вопрос по организации в учреждениях ОИУ-25, 26, КП-14 производства топливных гранул (пеллетов). Часть продукции планируется использовать для отопления учреждений, что в конечном итоге позволит произвести частичную замену угля.

В настоящее время одним из острых является вопрос о предоставлении лесосырьевой базы в постоянное пользование учреждениям ГУФСИН, в том числе расположенным в черте города Красноярска и его пригородах, а также проведение ремонта и обновление имеющейся лесозаготовительной техники. Эту проблему помогли бы решить передача ГУФСИН лесосырьевой базы фанерного комбината и восстановление завода по производству лесозаготовительной техники «Краслесмаш».

С 2013 года ГУФСИН принимает участие в реализации мероприятий непрограммной части государственного оборонного заказа – жилищное строительство и в реализации мероприятий федеральной целевой программы «Развитие уголовно-исполнительной системы (2007-2016 годы)».

На объекты строительства и проектирования ГУФСИН из федерального и краевого бюджетов в 2013 году было выделено 664 млн. рублей, в том числе из федерального бюджета – 634 млн. рублей, из краевого бюджета – 30 млн. рублей. В период с 2012 года по декабрь 2013 года сданы в эксплуатацию два

жилых дома для сотрудников ГУФСИН и учреждений – 90-квартирный и 180-квартирный. Продолжается строительство жилого дома на 360 квартир, который будет введен в эксплуатацию в 2016 году. На эти цели из федерального бюджета в 2013 году было выделено 207,9 млн. руб. Выделенные финансовые средства освоены полностью.

Еще одним направлением производственной деятельности учреждений ГУФСИН является швейное производство (выпуск вещевого имущества для осужденных, личного состава, постельное белье, форменное обмундирование для личного состава УИС, МВД и вооруженных сил, спецодежда для защиты от общих производственных факторов и факторов окружающей среды и производство обуви (рабочая обувь клеепрошивного метода крепления подошвы, форменная обувь для личного состава, валяная обувь, домашняя обувь).

В рамках реализации соглашения между ГУФСИН и организациями жилищно-коммунальной сферы г. Красноярска реализуется программа «Чистый город». Осужденные, отбывающие наказания в колонии-поселении, привлечены к выполнению работ по уборке центральных улиц города, остановочных пунктов, мостового хозяйства. Трудоустроено почти 100 человек, получены доходы в сумме около 7 млн. рублей.

Кроме этого, основываясь на положительном опыте взаимодействия ГУФСИН и муниципальных властей, ТСЖ и управляющие жилищные компании различных районов города обращаются к руководству ГУФСИН с предложениями о взаимном сотрудничестве, в результате чего было принято решение о расширении находящейся в черте города Красноярска колонии-поселения № 19 путем установки дополнительного общежития модульного типа.

Для расширения и создания дополнительных рабочих мест в учреждениях целесообразно на законодательном уровне предусмотреть поддержку предприятиям, предоставляющим рабочие места осужденным путем

предоставления им субсидий на возмещение части расходов, в том числе кредитных, связанных с приобретением современного технологического оборудования, либо предоставление им налоговых льгот.

В рамках реализации Концепции реформирования УИС в трех учреждениях ГУФСИН (КТБ-1, ИК-22, КВК) охрана периметра организована способом оперативного дежурства караула, инженерные сооружения, технические средства охраны и организация службы практически полностью соответствуют Европейским стандартам. Комплекс принятых мер по реконструкции охранных сооружений, повышению категоричности охраняемых объектов, оптимизации численности караулов позволил за 3 года снизить объем службы отделов охраны учреждений ГУФСИН без малого на 100 суточных постов и сократить численность персонала охраны на 301 единицу. Внедрение современных технических средств охраны позволит снизить численность личного состава охраны на 1000 единиц.

Порядок прохождения службы в УИС регламентируется Положением о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденным Постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 23 декабря 1992 г. № 4202-1, действие которого распространено на сотрудников УИС в соответствии со статьей 21 Федерального закона от 21.07.1998 № 117-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в законодательные акты Российской Федерации в связи с реформированием уголовно-исполнительной системы», и Инструкцией о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, утвержденной приказом Минюста России от 06.06.2005 № 76.

На службу в уголовно-исполнительную систему принимаются в добровольном порядке граждане Российской Федерации не моложе 18 и не старше 40 лет независимо от национальности, пола, социального происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям,



способные по своим деловым, личным и нравственным качествам, образованию и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности. В учебные заведения Министерства внутренних дел Российской Федерации могут приниматься лица, не достигшие 18 лет, имеющие среднее образование.

На должности рядового и младшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие образование не ниже среднего. На должности среднего и старшего начальствующего состава принимаются граждане, имеющие соответствующее среднее специальное или высшее образование. При приеме граждан на службу в УИС проводятся их психофизиологическое исследование, тестирование в отношении наличия алкогольной, наркотической и иной токсической зависимости, оформляется личное поручительство за них сотрудниками УИС.

В ряде учреждений ГУФСИН организовано совместное производство в форме частно-государственного партнерства с использованием труда осужденных. Так, в ИК-6 осужденные изготавливают матрасы для ЧП «Нагиев», пакеты для ИП «Швыряев». В ИК-17 осужденные делают арматурную сетку для ООО «Сосна» и ЧП «Пересыпкин», изготавливают поддоны для ООО «КИК», ООО «Скат» и дрожжевого завода, производят бумажные мешки и расфасовку древесного угля для ИП «Качуев».

В управляющую подсистему входят Федеральная служба исполнения наказаний (ФСИН России), подведомственная Минюсту России, и территориальные органы УИС, которые создаются на территориях субъектов Российской Федерации (ГУФСИНЫ и УФСИНЫ по территориальным органам). Территориальные органы УИС «осуществляют руководство подведомственными учреждениями, исполняющими наказания, а также специальными подразделениями уголовно-исполнительной системы по конвоированию».

В управляемую подсистему входят учреждения ФСИН, исполняющие наказания. Их виды указаны в Уголовно-исполнительном кодексе РФ. К

учреждениям уголовно-исполнительной системы относятся: уголовно-исполнительная инспекция, исправительный центр, арестный дом, колония-поселение, воспитательная колония, лечебное исправительное учреждение, исправительная колония общего, строгого или особого режима, тюрьма, следственный изолятор.

## **2.2 Оценка эффективности управления имуществом и ресурсным обеспечением учреждения**

Выполнение мероприятий по развитию производства, размещению государственных заказов в исправительных учреждениях УИС и привлечению средств региональных бюджетов позволяет не только прививать осужденным трудовые навыки и увеличить выплаты по искам потерпевшей стороны, но и обеспечит наличие средств на модернизацию учреждений в рамках Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года. Проведем анализ прибыли, как основного источника финансовых ресурсов ФСИН, который представлен в таблице 2.1 по производственным данным ГУФСИН России по Красноярскому краю.

В составе выручки от реализации большую долю занимает себестоимость. В 2013 году ее доля в составе выручки составляла 86,3 %, в 2014 году этот показатель увеличился до 61 %. В 2015 году показатель увеличился еще на 25,41 % и составил 86,4 %.

Рост удельного веса в себестоимости продукции является отрицательным показателем, способствующим снижению суммы прибыли. К концу отчетного года организация сработала неэффективно, этому свидетельствует снижение суммы прибыли от продаж не только в абсолютном выражении – на 370070 тыс. руб. в 2015 году, но и снижение уровня прибыли от продаж в составе выручки на 25,4 %. Такие тенденции роста уровня расходов повлияли и на показатель чистой прибыли, который к концу 2015 года достиг 37311 тыс. руб.,

что на 290719 тыс. руб. Доля чистой прибыли в составе выручки снизилась на 13,66 % и достигла 7,72 %. На основании полученных данных можно сделать вывод, что организация в течение 2015 года снизила прибыль от своей деятельности.

Таблица 2.1 — Анализ структуры финансовых результатов ФСИН за 2013-2015 гг.

Показатели	Абсолютная величина на конец года, тыс. руб.			Изменения			
				В абсолютных величинах, руб.		Темп роста, %	
	2013 год	2014 год	2015 год	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка	1 423 155	1 534 601	1681226	111 446	146625	107,83	109,6
Себестоимость	1 228 204	935954	1452649	-292 250	516695	76,21	155,2
Прибыль (убыток) от продаж	194951	598647	228577	403 696	-370070	307,08	38,2
Прочие доходы	45356	74626	130692	29270	56066	164,5	175,1
Прочие расходы	119925	263236	312605	143311	49369	219,5	118,8
Прибыль до налогообложения	120382	410037	162249	289655	-247788	340,6	39,6
Текущий налог на прибыль	24076	82007	9333	57931	-72674	340,6	11,4
Чистая прибыль	96306	328030	129779	231724	-198251	340,6	39,6

В 2015 году фактически учреждениями получено товарной продукции, выполнено работ, оказано услуг на общую сумму 1 млрд. 681 млн. 226 тыс. рублей, что на 146 млн. рублей или на 9,6 % больше установленного плана.

К уровню 2013 года объемы производства учреждений увеличены на 7,83 %, или на 146,63 млн. рублей. Освоен выпуск 75 новых видов продукции при годовом задании – 66 изделий (2013 год – 72 изделия), трудоиспользование на данных видах продукции составило 940 осужденных (2013 год – 911 человек) или 7,8 % от общего количества трудоустроенных осужденных по ГУФСИН. В

2014 году в ИК-6, ИК-27, ИК-7, ОИК-36 проведена работа по расширению производственных мощностей. Вывод осужденных на оплачиваемые работы по ГУФСИН в 2014 году составил 10 003 человек или 53,9 %.

Среднедневная заработная плата за один отработанный человеко-день при плане 230,00 рублей в целом по ГУФСИН составляет 231,47 рублей (2013 год – 219,07 руб.). В учреждениях содержится 4970 осужденных имеющих иски и алиментные обязательства. Из них подлежат обязательному трудоустройству 4469 осужденных. За прошедший период трудоустроено на оплачиваемые работы 100 % осужденных указанной категории.

В рамках краевых и федеральных программ по развитию Нижнего Приангарья учреждениями лесопромышленного комплекса ГУФСИН в 2014 году дополнительно трудоустроено 305 осужденных.

Завершены работы по прокладке просеки под ВЛ-500, ведутся работы по прокладке лежневых дорог на строительстве нефтепровода «Куюмба-Тайшет».

В течение 2014 года в учреждения ГУФСИН поступило 129 единиц техники (2013 год – 70 единиц). В 2013-2014 учебном году окончили профессиональные училища 6242 человека. По состоянию на 1 января 2015 года в профессиональных училищах обучаются 3053 человека, в центрах трудовой адаптации осужденных учреждений согласно лицензиям на право ведения образовательной деятельности курсовым методом обучаются 249 человек. За 2013-2014 учебный год по сравнению с предыдущим учебным годом количество освобожденных из учреждений ГУФСИН осужденных, не имевших профессии, снизилось на 50 % и составило всего 13 человек.

Для анализа с целью оценки имущественного положения предприятия важным моментом является правильное составление таблицы аналитического агрегированного баланса. Далее выполним горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса на основе таблицы Г.1 (Приложение Г).

В течение 2015 года абсолютный показатель внеоборотных активов снизился на 178211 тыс. руб., что сопровождалось снижением доли

внеоборотных активов в общем составе активов на 38,66 %. Оборотные активы в 2013 году занимали 47,75 % в общем составе активов. В 2014 году их доля снизилась на 25,13 % и составила 22,63 %. К концу 2015 года этот показатель увеличился и доля оборотных активов достигла 61,28 %, что на 38,66 % выше показателя прошлого года.



Рисунок 2.1 — Анализ структуры внеоборотных активов ФСИН в 2015 гг.

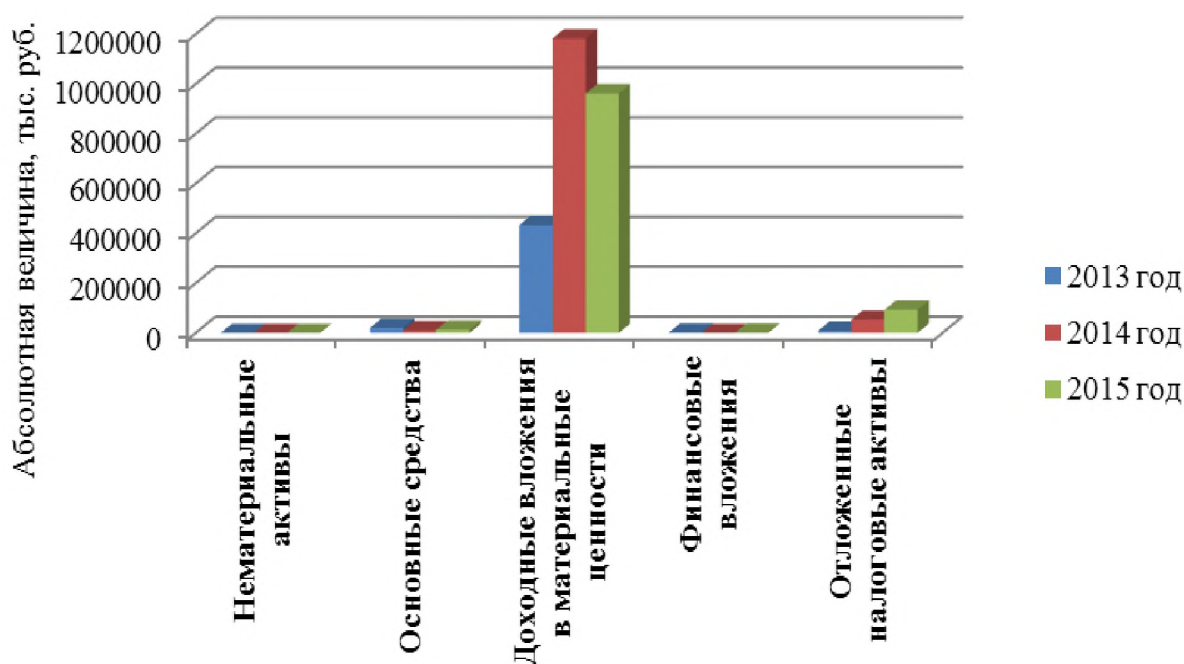


Рисунок 2.2 — Анализ динамики внеоборотных активов

Из приведенных данных видно, что в составе активов большую долю занимают внеоборотные активы, их доля в 2014 году составила 77,37 %.

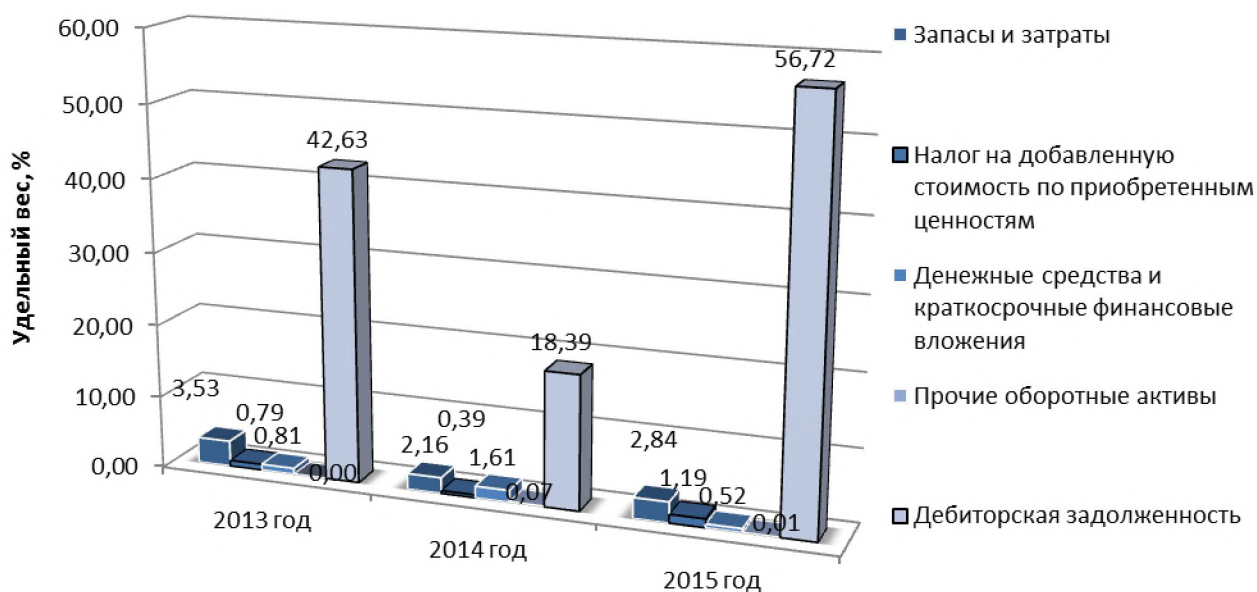


Рисунок 2.3 — Структура оборотных активов ФСИН в 2013-2015 гг.

В составе оборотных активов большую долю занимает дебиторская задолженность. В 2013 году в общем составе активов дебиторская задолженность занимала 42,63 %, в 2014 году показатель уменьшился до 18,39 %. В отчетном году доля дебиторской задолженности увеличилась на 38,33 % и достигла 56,72 %. Рост дебиторской задолженности для организации можно расценить как отрицательную тенденцию. Динамика запасов характеризуется нестабильной динамикой, к 2014 году происходит общий рост на 3499 тыс. руб., а к 2015 году происходит прирост на 43347 тыс. руб., то есть на 124,5 %. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям за анализируемый период увеличился в 5 раз к 2015 году, что вызвано ростом выручки, и сократился к 2014 году на 10 %

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения увеличиваются к 2014 году на 18724 тыс. руб., что говорит о росте наиболее ликвидной части активов предприятия, но уже к 2015 году показатель

сокращается на 11454 тыс. руб., и соответственно значение денежных средств снижается в структуре до 0,52 %. Прочие оборотные активы имеют низкое значение в структуре оборотных активов, при этом наблюдается их полное отсутствие в 2013 году, и рост на 1169 тыс. руб. к 2014 году, и последующее сокращение на 828 тыс. руб. к 2015 году. В целом структура актива баланса характеризуется значительными изменениями за анализируемый период, но при этом можно отметить слишком большое значение в структуре дебиторской задолженности и доходных вложений в материальные ценности.

Далее проводим анализ основных средств — как одного из важнейших факторов любого производства имущества предприятия, таблица 2.2.

Таблица 2.2 — Состав и структура основных средств ФСИН за 2013-2015 гг.

Вид основных средств	Абсолютная величина на конец года, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменения, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2013 год	2014 год	2015 год	2013 год	2014 год	2015 год	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здания и сооружения	371612	918713	694213	81,87	77,01	71,25	547101	-224500	247,2	75,6
Машины и оборудование	13655	27991	17233	3,01	2,35	1,77	14336	-10758	205,0	61,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	62338	236325	257006	13,73	19,81	26,38	173987	20681	379,1	108,8
Другие виды основных средств	6314	9972	5834	1,39	0,84	0,60	3657	-4138	157,9	58,5
Итого:	453919	1193001	974286	100	100	100	739082	-218715	262,8	81,7
В том числе: Производственные основные фонды, тыс. руб.	298942	326413	820188	77,48	71,91	68,75	27471	493775	109,2	251,3

В таблице 2.2, анализирующей состав и структуру основных производственных фондов, показано, что в их состав по ФСИН входит несколько видов (здания, сооружения и придаточные устройства, машины и оборудование). По данным таблицы наибольший процент в структуре основных производственных фондов ФСИН за три года (2013-2015 года)

составляют здания и сооружения (71,25 %), машины и оборудование (более 3 % в 2013 и 1,77 % в 2015 году), с динамикой снижения с 2,35 % в 2014 году до 1,77 % в 2015 году. Производственный и хозяйственный инвентарь составил 13,73 % в 2013 году, при этом за счет роста в структуре на 2014 год приходилось всего 19,81 %, в 2015 году инвентарь увеличился до 26,38 % в структуре основных средств.

К производственным основным средствам относятся такие средства, которые непосредственно участвуют в производственной деятельности организации (машины и оборудования, транспортные средства и др.), к непроизводственным — жилые здания, коммунальные предприятия, объекты культурно-бытового назначения и т.д. [18] (см.табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ движения основных средств ФСИН за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменения, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Первоначальная стоимость основных фондов, тыс. руб.	385831	453919	1193001	68088	739082	117,6	262,8
Поступление основных фондов, тыс. руб.	102824	122649	436996	19825	314347	119,3	356,3
Выбытие основных фондов, тыс. руб.	27240	3631	77545	-23608	73914	13,3	2135,4
Коэффициент выбытия, %	7,06	0,8	6,5	-6,26	5,7	11,3	812,5
Коэффициент обновления, %	26,65	27,02	36,63	0,37	9,61	101,4	135,6

Состояние основных средств в хозяйстве можно признать удовлетворительным, так как наметилась положительная динамика роста обновления основных средств, так коэффициент обновления показывает, что



основные средства на предприятии обновляются в среднем на 26,65-36,63 %, при этом рост коэффициента к 2015 году составил 9,61 %, тогда как поступление основных средств увеличилось на 314347 тыс. руб.

Коэффициент выбытия показывает, что в целом за 2013 год выбыло 7,06 % основных средств, а в 2015 году только 6,5 %. Очевидно, что за счет движения основных средств на предприятии наблюдается стабильный их рост за счет поступающих основных фондов.

Оборотный капитал непосредственно участвует в создании новой стоимости, функционируя в процессе кругооборота всего капитала. В структуре оборотных активов согласно рис. 2.4 наибольшее место занимают дебиторская задолженность 76,8 %, с определенным ростом на 138298 тыс. руб., запасы – 14,41 % с динамикой снижения на конец периода на 53154 тыс. руб.

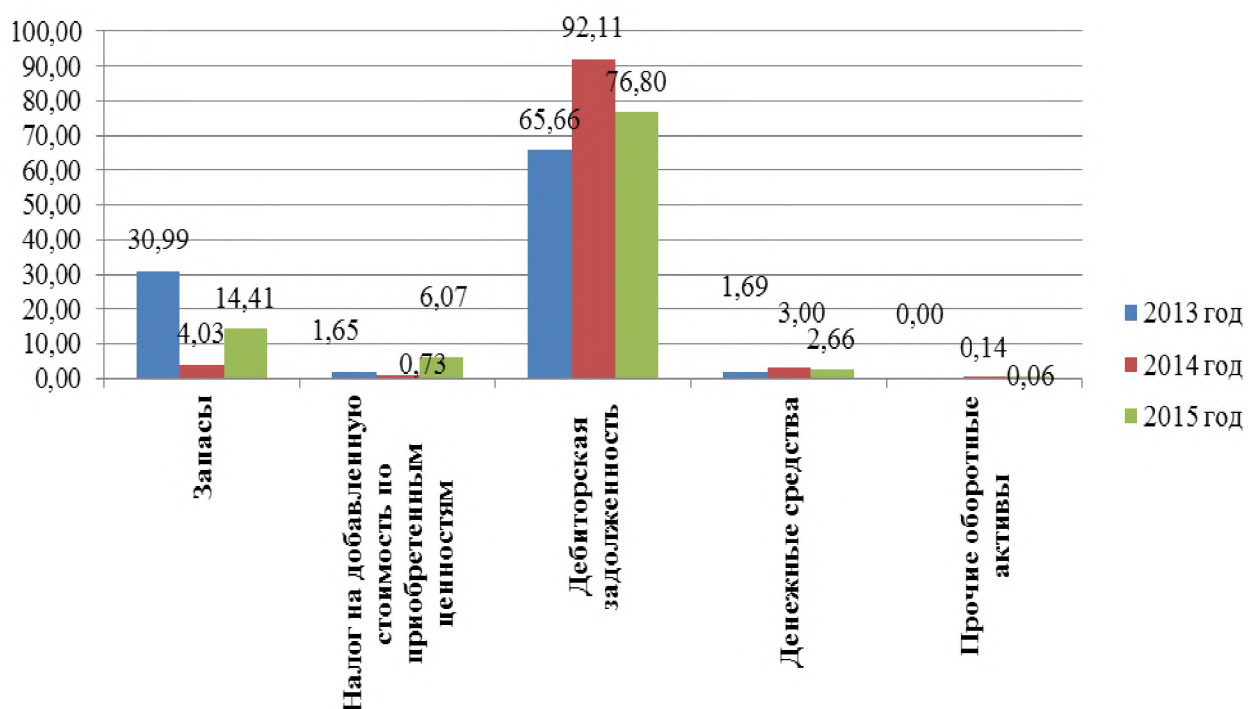


Рисунок 2.4 — Структура оборотных активов ФСИН в 2013-2015 гг.

При этом необходимо учесть что значительный рост дебиторской задолженности, из которых почти полностью (92,11 %) состоит статья оборотных активов предприятия отрицательный показатель, так как говорит о увеличении долгов покупателей перед предприятием, необходимо постоянно

вести работу по сокращению данной статьи.

В структуре активов баланса ФСИН значительная доля принадлежит оборотным активам, что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов. На начало отчетного года величина оборотных активов составила 22,63 % от их общей величины, а на конец года 61,28 %.

Прослеживается незначительная тенденция уменьшения доли этого вида активов. В структуре оборотных активов преобладает дебиторская задолженность, средства, доля которых по состоянию на начало года составляла 18,39 %. В течение отчетного года произошло её увеличение на 38,33 %, что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям.

Управление государственной собственностью является особой, целостной и самостоятельной системой государственного управления, в основе формирования которой находится структурно сложный, многофункциональный объект управления. Разные виды государственного управления собственностью отличаются друг от друга, прежде всего объектами собственности, которыми управляет государство в лице уполномоченных органов, наделенных правами владения, распоряжения, пользования указанными объектами. К числу таких уполномоченных агентов относятся территориальные органы ФСИН.

Имущественный комплекс (государственная собственность, находящаяся на правах владения) ФСИН включает более 4 тысяч различных объектов и их групп, которые можно классифицировать согласно их организационно-правовому статусу и специфики их деятельности. Исходя, из имущественного обеспечения деятельности ФСИН выделены типичные недостатки, отрицательно влияющие на эффективность управления федеральной (государственной) собственностью ФСИН. К ним относят:

- частичный учет объектов федеральной собственности в реестре федерального имущества (не более 50 % имущества);

- отсутствие полноты и достоверности содержащихся в реестре федерального имущества сведений об указанном имуществе (искажены сведения о техническом состоянии имущества, его износе, не производится переоценка, отсутствует начисление амортизации, что значительно искажает реальную стоимость имущества);

- отсутствие взаимодействия территориальных Управлений ФСИН с территориальными органами Росимущества.

Территориальными органами Росимущества выработан определенный алгоритм правового реагирования на нарушения в сфере пользования указанными объектами, находящимися во владении ФСИН на праве оперативного управления и хозяйственного ведения (табл. Д.1 Приложение Д). Указанные в таблице нарушения, допускаемые по отношению к государственной собственности должностными лицами ФСИН, в какой-то степени вызваны отсутствием, как правоустанавливающих документов, так и должной регламентации их деятельности, в рассматриваемой сфере.

Для обобщающей характеристики интенсивности и эффективности использования основных средств служат следующие показатели: фондорентабельность, фондоотдача и фондоемкость, таблица Е.1 (Приложение Е). Анализ динамики основных производственных фондов показал, что стоимость фондов на выручку больше всего в 2015 году. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов характеризуется динамикой роста к 2015 году на 97334 тыс. руб., и ростом к 2014 году на 86994 тыс. руб.

Фондоемкость же больше всего по результатам на 2013 год, при этом показатель имеет достаточно низкое значение, так как выручка предприятия во много раз больше основных средств, снижение данного показателя говорит о росте эффективности использования основных средств к 2015 году, фондоемкость составила на 2015 год 0,147, с приростом на 50,8 %.

Снижение фондорентабельности показывает сокращение эффективности использования основных средств на 2015 год, сокращение данного показателя на 76,9 % произошло за счет сокращения прибыли от продаж в целом. Сокращение эффективности характеризуется также снижением показателей рентабельности продукции на 25,41 %.

Кроме абсолютных показателей финансовых результатов необходимо оценить коэффициенты рентабельности, так как они показывают, насколько эффективна деятельность учреждения (таблица Ж.1, Приложения Ж).

Расчет показателей рентабельности позволяет отметить сокращение по всем видам эффективности к 2015 году. Приведенные данные показывают, что рентабельность активов, т.е. доходность вложенных средств в имущество организации, по сравнению с предыдущим годом снизилась на 25,41 % и составила в отчетном году 7,43 %. Рентабельность внеоборотных активов на 2015 год составила 14,03 %, с сокращением на 33,96 %. Показатели рентабельности, за исключением рентабельности продаж и рентабельности реализованной продукции в 2014 году имеют тенденцию роста. В 2015 году рентабельность, рассчитанная по всем показателям снизилась.

Оптимальная структура капитала находится в сфере компромисса между достижением максимально возможной экономии на налогах, обусловленной привлечением кредитов, и дополнительными затратами, связанным и с повышением вероятности возникновения финансовых затруднений с ростом доли заемных средств.

Экономический анализ, произведенный в данном разделе, показывает, насколько эффективно учреждение обеспечено имуществом и ресурсами для осуществления коммерческой деятельности.

Обобщая проведенный анализ, можно сказать, что ресурсное обеспечение ГУФСИН России по Красноярскому краю характеризуется наличием нарушений финансовой дисциплины, перебоями в поступлении денежных средств на расчетный счет, снижением доходности деятельности учреждения.

Собственные оборотные средства только с привлечением краткосрочных заемных средств покрывают запасы и затраты.

Баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, так как не выполняется ряд условий (наиболее ликвидные активы гораздо меньше наиболее срочных обязательств, медленно реализуемые активы меньше долгосрочных пассивов). Тип финансовой ситуации — кризисный. Учреждение является слабо платежеспособным.

По результатам проведенной оценки финансового состояния можно сделать вывод, что учреждение является финансово неустойчивым и неплатежеспособным, прежде всего по срочным и текущим обязательствам.

Для улучшения финансового состояния учреждения необходима разработка дополнительных мероприятий по улучшению прибыльности в деятельности учреждения, снижение себестоимости за счет повышения эффективности использования ресурсов учреждения (в частности усиление контроля над запасами и затратами). А также увеличение продаж с помощью расширения сферы деятельности, повышение деловой активности учреждения.

Улучшение обеспечения учреждений ГУФСИН России по Красноярскому краю основными средствами возможна на основе реконструкции и технического перевооружения собственной производственной базы, то есть приведения в порядок пустующих помещений, а также на основе сокращения сроков уже проводимого строительства. К сожалению, в настоящее время государственные учреждения не в состоянии направлять в создаваемые для этой цели фонды накопления значительные финансовые ресурсы. Проведение модернизации собственной производственной базы потребует крупных ассигнований, что невозможно без снижения нагрузки на финансы и бюджетные средства.

Для улучшения использования ресурсов учреждений ФСИН необходимо снижение потерь по износу и нерационального использования. Другой путь связан с большими возможностями ускорения научно-технического прогресса.

Таким образом, резервы в полном объеме можно измерить разрывом между достигнутым уровнем использования ресурсов и возможным уровнем исходя из накопленного производственного потенциала ФСИН.

Далее проведем анализ системы оценки персонала ФСИН России по Красноярскому краю в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Система показателей оценки сотрудников в зависимости от категории персонала

Показатели	Категории персонала			
	Старший начальствующий состав	Специалисты	Инспектора	Рабочие
1. Возраст	+	+		
2. Пол	+	+	+	+
3. Образование	+	+		
4. Опыт работы	+	+	+	+
5. Стаж работы	+	+		+
6. Умения, навыки			+	+
7. Специальные требования			+	+

Можно сделать вывод о том, что на этапе анализа практически для всех категорий работников проверяются такие навыки как: возраст, пол, образование, опыт работы, стаж работы, умения, навыки, специальные требования. Оценка заявленных умений и навыков практически не проводится, что может повысить количество кандидатов, допускаемых до собеседования и повысить затраты времени, средств на отбор и оценку при собеседовании.

Как видим из таблицы 2.5, при устройстве на работу часто не учитывается психофизиологическое соответствие работника выполняемому им труду. Ориентация учреждения только на персонал «как инструмент» может привести к негативным последствиям, поскольку формирование кадрового потенциала не будет происходить с полной эффективностью. Согласно оценке кандидатов в основном рассматриваются только профессиональные качества.

Таблица 2.5 — Система показателей оценки кандидатов на вакантную должность в зависимости от категории персонала

Показатели	Категории персонала			
	Старший начальствующий состав	Специалисты	Инспектора	Рабочие
1. Оценка условий достижения орг. целей	-	-	-	-
2. Оценка личностных качеств	-	-	-	-
3. Оценка деловых качеств	+	+	+/-	+/-
4. Оценка профессиональных знаний	+	+	+/-	-

В ФСИН окладно-премиальная система оплаты труда для работников подразделения, кроме этого присутствуют премии по инициативе руководства. Оклад и премирование определяется штатным расписанием.

Далее необходимо рассмотреть систему развития персонала в ФСИН, для чего рассмотрим процесс внутреннего движения персонала, и факторы, влияющие на внутреннее движение. Фактический средний срок пребывания в должности работника различных категорий представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6 — Фактический средний срок пребывания в должности работника различных категорий

Группа работников	Средний срок пребывания в должности (лет)
Старший начальствующий состав	10
Специалисты	8
Инспектора	5

Как видим, работники достаточно долго прибывают на своих должностях, что, наряду с достаточно высоким оборотом по приему, создает для нижестоящих должностей так называемый «карьерный тупик», когда все вакантные места заняты «старожилами», а для молодых сотрудников нет перспектив роста.

Таблица 2.7 — Распределение работников по этапам профессиональной карьеры

Этап профессиональной карьеры	Численность сотрудников	
	тыс. чел.	%
- обучение профессии (16-20 лет)	2,415	21 %
- включение в трудовую деятельность (20-23 года)	2,415	21 %
- достижения успеха (23-30 лет)	2,415	21 %
- профессионализм (30-40 лет)	2,875	25 %
- переоценка ценностей (40-50 лет)	1,38	12 %
ИТОГО	11,5	100 %

Исходя из таблицы 2.7 можно отметить, что в учреждениях ФСИН большинство сотрудников находится на начальном этапе карьеры, так как стаж работы в учреждениях ФСИН не превышает 30 лет (более 60 %), именно среди них наблюдается наибольшая текучесть кадров, так как не многие продолжают трудиться в данной сфере, в том числе и с учетом выхода на пенсию. Данная ситуация может негативно сказаться на деятельности, поскольку большое количество молодых кадров не создает кадрового резерва. Негативной ситуацией является то, что люди, находясь на руководящих постах и достигшие профессионализма, не стремятся дальше совершенствоваться и «расти», что является негативным моментом ФСИН.

Отметим, что нежелание руководителей развиваться, и отсутствие у организации системы оценки руководителей по их профессиональным и личностным качествам могут привести к снижению кадрового потенциала. Данная ситуация показательна, поскольку работники не ощущают эффективности кадровой политики, не видят возможности роста в исследуемой организации. Нормативное регулирование системы обучения персонала аналогично регулированию системы развития – оно отсутствует. Обучение персонала – процесс стихийный, зависящий от желания работника, либо от



необходимости для целей ФСИН согласно законодательству (обучение новым нормативам работы и т.д.). Таким образом, анализ системы управления персоналом позволил сделать ряд выводов:

1. В организации практически не регламентированы кадровые процессы, весь процесс кадрового документооборота сводится к стандартным процедурам, регламентированным законодательством, отсутствует положение о найме, об оценке персонала.

2. Стихийный характер обучения и продвижения персонала может негативно сказаться в случае кризиса, потери ключевых работников.

3. Отсутствие положения о найме и оценке персонала

- в организации отсутствует система планирования персонала;
- не уделяется должного внимания кадровым вопросам;
- не стоят и не решаются стратегические кадровые цели;
- коллектив как таковой работает без четких целей и видимых перспектив, система мотивации – материальная и направленная на обеспечение необходимого социально-психологического климата (тактическая мера, не имеющая стратегической перспективы).

4. Заработная плата часто не обеспечивает должного уровня мотивации работников.

Далее проведем анализ качества трудовой жизни коллектива в таблице 2.8. Показатели качества трудовой жизни сотрудников распределены по 10-ти балльной шкале, при этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл — самое низкое.

Согласно представленным расчетам по показателям общая сумма баллов – 73,3 что, в целом, говорит о неудовлетворительном качестве трудовой жизни, оцениваемом поданной методике. Хотя ряд моментов получили позитивную оценку (4-5 баллов), можно сделать вывод о том, что в целом система управления персоналом ФСИН нуждается в совершенствовании.

Таблица 2.8 — Анализ качества трудовой жизни сотрудников

Показатели качества трудовой жизни	Средний балл
1. Трудовой коллектив.	9,5
Хороший психологический климат	2
Нормальные отношения с администрацией	3
Участие сотрудников в управлении	2,5
Соблюдение регламентирующих документов	2
2. Оплата труда.	17,3
Применяемая тарифная система оплаты труда	3
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	3
Заработная плата	3,1
Возможности дополнительной оплаты (приработок)	3
Ощущение справедливости в оплате труда	3
Ощущение экономического благосостояния	2,2
3. Рабочее место	18
Территориальная близость к дому	1,6
Офис и мебель	2,5
Современная оргтехника	1,2
Служебный транспорт, автостоянка	2,3
Эргономические и физиологические условия труда	2,2
Уровень организации рабочего места	2
Целевое планирование в организации	2,2
Уровень нормирования труда	2,6
Ощущение личной безопасности	1,4
5. Служебная карьера	9,4
Наличие типовых моделей карьеры	1,6
Поощрение обучения персонала	2,5
Продвижение по заслугам и квалификации	2,4
Объективная аттестация кадров	2,9
6. Социальные гарантии	15,6
Оплата больничных листов	2,2
Предоставление отпуска по графику	2
Выплата гарантированных пособий по Трудовому Кодексу РФ	3,1
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	3,2
Соблюдение гражданских прав	2,5
Ощущение социальной защищенности	2,6
7. Социальные блага.	3,6
Достижение полного материального благосостояния	1,6
Ощущение социального благополучия	2

Цель матричной оценки является выявление достоинств и недостатков в компетенциях сотрудников.

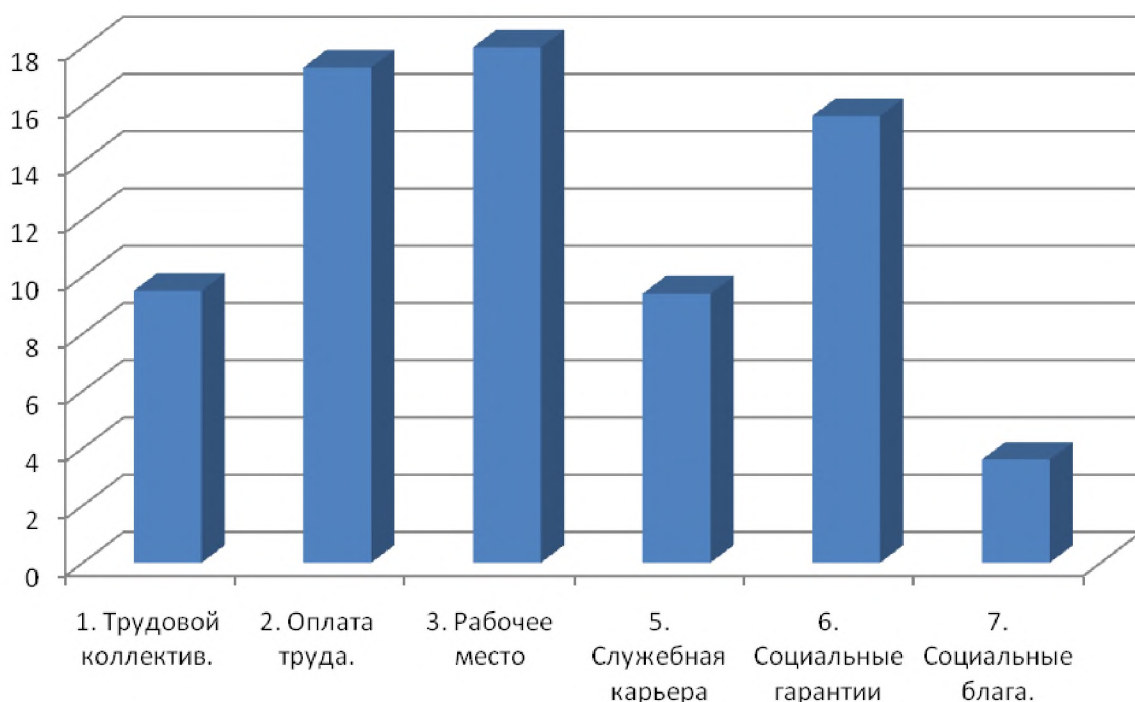


Рисунок 2.5 — Средний балл удовлетворенности трудом в ФСИН

Наиболее высоким показателем характеризуется критерий «Профессиональные отношения», самым низким — «перспективные требования», рисунок 2.6.

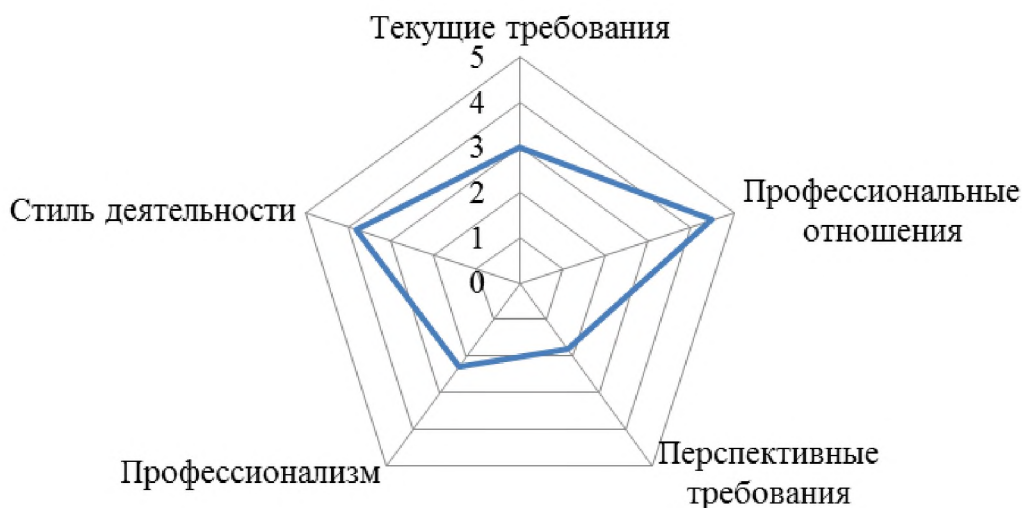


Рисунок 2.6 — Отклонение оценки критериев от идеальной модели

Анализ свидетельствует о том, что опыт и практические знания персонала не очень велики, инициатива и находчивость проявляется достаточно не всегда, а также об удовлетворительном уровне профессиональной компетентности (личного профессионализма).

Знания и практические навыки персонала удовлетворительные, уровень организаторских способностей и умений удовлетворительный, однако можно отметить, что проявляется тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта, а также стремление к повышению профессиональных знаний.

На основе проведенного анализа ФСИН можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (табл. 2.9).

Таблица 2.9 — Преимущества и недостатки системы управления персоналом

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;</li> <li>• При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;</li> <li>• Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;</li> <li>• Учет мнений персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие долгосрочного планирования кадров;</li> <li>• Отсутствие четкой кадровой политики;</li> <li>• Отсутствие кадрового резерва;</li> <li>• Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах;</li> <li>• Отсутствие поощрения инициативы персонала;</li> <li>• Частичное отсутствие материального стимулирования.</li> <li>• Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне.</li> </ul>

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом. В системе ФСИН необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, так как в итоге они сказываются на конечном результате деятельности учреждения. Для рационального использования трудового резерва, для своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров необходимо четко определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

### **2.3 Основные проблемы эффективности управления государственным учреждением уголовно-исполнительной системы**

Изучение внешней среды при анализе управления концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности предоставляет учреждению внешняя среда. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Обобщающая оценка анализа окружающей среды для учреждения ФСИН с учетом его экономической деятельности в нескольких отраслях на основе STEP-анализа проведена в Приложении 3.

Для того чтобы определить какие из факторов представляют наибольшую угрозу и возможности следует построить матрицы, из которой в последующем можно сделать выводы о влиянии факторов друг на друга. Определим слабые и сильные стороны ФСИН с точки зрения коммерческой деятельности, а также возможности и угрозы исходящие из внешней среды в Приложении И.

В первую очередь необходимо уделить внимание устранению слабых сторон в деятельности учреждения, так как они в основном не дают реализовать предоставляемые возможности.

Проблему слабой политики продвижения продукции можно решить с помощью привлечения сторонних консультантов, если у сотрудников предприятия не хватает опыта в определенной области. Учреждение несомненно понесет затраты используя внешних сотрудников, но и выиграет при выходе на новые рынки и закрепит свои позиции на уже существующих.

Тормозит работы по производству в учреждении старое изношенное оборудование, которое замедляет производственный процесс и не является совершенным. В данном случае решением проблемы является привлечение инвестиций. Новое качественное оборудование позволит учреждению выйти на новый уровень, повысить качество продукции и получить сертификаты

качества международного уровня, с которыми проще будет выйти на новые рынки и увеличить объем производства своей продукции.

Недостаток собственных оборотных средств в учреждении можно компенсировать также за счет привлечения инвестиций. Следует уделить внимание системе качества производимой продукции. Развитие в дальнейшем сильных сторон учреждения так же сможет повысить его статус на рынке.

Таким образом, уже существующее сотрудничество на основе совместного производства в форме частно-государственного партнерства в сфере деятельности может помочь в будущем выйти на новый сегмент потребительского рынка за счет создания новых видов производимой продукции. Очень важен опыт сотрудничающих предприятий, которым они обмениваются в процессе работы, общими усилиями есть возможности создания эффективной сети распределения и выхода на новый уровень работы.

Под государственным управлением развитием ФСИН понимается система взаимосвязанных, последовательных управленческих воздействий и технологий, осуществляемых органами государственной власти в целях совершенствования уголовно-исполнительной системы. Управление призвано выявлять проблемные ситуации, определять содержание управленческого воздействия на них для придания устойчивости либо перевода системы из одного состояния в другое, позволяющее эффективно решать новые сложные задачи, возникающие в области организации исполнения наказаний.

Анализ официальных отчетов позволил выявить позитивные изменения, происходящие в ФСИН России по Красноярскому краю:

1. По содержанию осужденных в Красноярском крае, в рамках стратегии развития УИС, проведена дифференциация содержания осужденных.

2. Организационная и управленческая деятельность ГУФСИН и подведомственных учреждений осуществляется на основании действующего законодательства, нормативно-правовых актов Министерства юстиции

Российской Федерации, ФСИН России, методических рекомендаций ФСИН России.

3. Работа коллегии и оперативного совещания при начальнике Управления осуществляется на плановой основе.

Установлено, что режим содержания, организация надзора за осужденными в исправительных учреждениях Управления, в целом, соответствует требованиям уголовно-исполнительного законодательства и ведомственным нормативным правовым актам. Создаются условия для общественного контроля за деятельностью УИС. В управлении налажена работа на развитие благотворительности, попечительства. Исследование деятельности ГУФСИН России по Красноярскому краю представленный в Приложении И SWOT-анализ позволили сформулировать общие проблемы функционирования уголовно-исполнительной системы, основными среди которых можно отметить:

- отсутствие средств на проведение проектных работ для перепрофилирования учреждений (состав средств учреждения согласно данным таблицы 2.2 показывает низкое значение, как источников формирования имущества, так и средств для их формирования);

- проблема качества медицинской помощи (что характеризуется тем, что из 42 учреждений ФСИН, выделены только 3 лечебно-исправительных учреждения и 1 лечебно-профилактическое учреждение, а обеспечение медицинских учреждений в целом по Красноярскому краю, согласно данным Администрации является не достаточным);

- проблема сохранения кадрового потенциала УИС (проблема с кадрами отмечена по данным SWOT – анализа для ФСИН России по Красноярскому краю и анализу ресурсного потенциала приведённого в пункте 2.1).

Важным фактором является четко определенная стратегия работы учреждения. В учреждении имеются надежные поставщики сырья, которые занимают высокие позиции на рынке, а часть сырья производится

непосредственно ФСИН. Сотрудничество не дает учреждению отклониться от графиков поставки продукции покупателям, что немало важно при завоевании доверия как у существующих покупателей, так и будущих.

Особенности учреждения, как организационно-правовой формы юридического лица заключаются в том, что учреждение не вправе распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете.

Однако законодательством установлено, что доходы, полученные от предпринимательской деятельности учреждений ФСИН, и приобретенное за счет этих доходов имущество «поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе». ФСИН при исполнении сметы доходов и расходов самостоятельно в расходовании средств, полученных за счет внебюджетных источников (от предпринимательской деятельности). То есть, в отношении этого имущества действует совершенно иной механизм управления, свойственный другим типам некоммерческих организаций (например, фондам и общественным организациям), в которых субъект, предоставивший имущество организации не имеет права изымать это имущество и доходы от его использования; он может влиять на управление лишь через процедуру назначения руководящих органов организации.

Можно сделать вывод, что порядок управления предпринимательской (приносящей доход) деятельностью бюджетных учреждений не способствует повышению эффективности. Эту проблему можно сформулировать как отсутствие субъекта предпринимательства, который не только принимал бы решения об этой деятельности и нес бы ответственность, но и самостоятельно бы владел полученным за ее счет имуществом. В настоящее время таким субъектом нельзя назвать ни собственника учреждения, ни его наемного руководителя или другие органы управления. Возможны два варианта изменения системы управления:



1. Собственник (государство или муниципалитет) жестко определяет условия возможности и порядок предпринимательской деятельности учреждений ФСИН. При этом он получает право распоряжения и перераспределения доходов от этой деятельности.

2. Создается внутренняя система управления предпринимательской деятельностью учреждений ФСИН, основанная на роли трудового коллектива в принятии решений в рамках субъектов предпринимательской деятельности. Четко определяется порядок использования имущества, закрепленного за учреждением ФСИН, для предпринимательской деятельности и порядок определения доли собственника в доходах за санкционирование его использования.

Вероятно, первый вариант предпочтительнее при ориентации на сохранение преимущественно государственной системы учреждений ФСИН. Второй вариант подходит для создания негосударственной системы подобных учреждений (в том числе в виде других видов некоммерческих организаций), которые лишь выполняют государственный и муниципальный заказ на производство определенной категории товаров.

К преимуществам системы управления персоналом предприятия можно отнести:

- подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;
- при найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;
- быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;
- достаточно четкая кадровая политика;
- создание кадрового резерва.

Недостатками системы управления ФСИН России по Красноярскому краю являются:

1. Возрастной ценз. Приоритетным для учреждений ФСИН является категория персонала 25-40 лет. Возрастной ценз, конечно, имеет ряд плюсов

(энергичность, наличие опыта работы в размере 2-3 лет, способность к обучению) и ряд минусов. Такой отбор отсеивает более опытных претендентов. Образование и компетентность зачастую не могут заменить опыт:

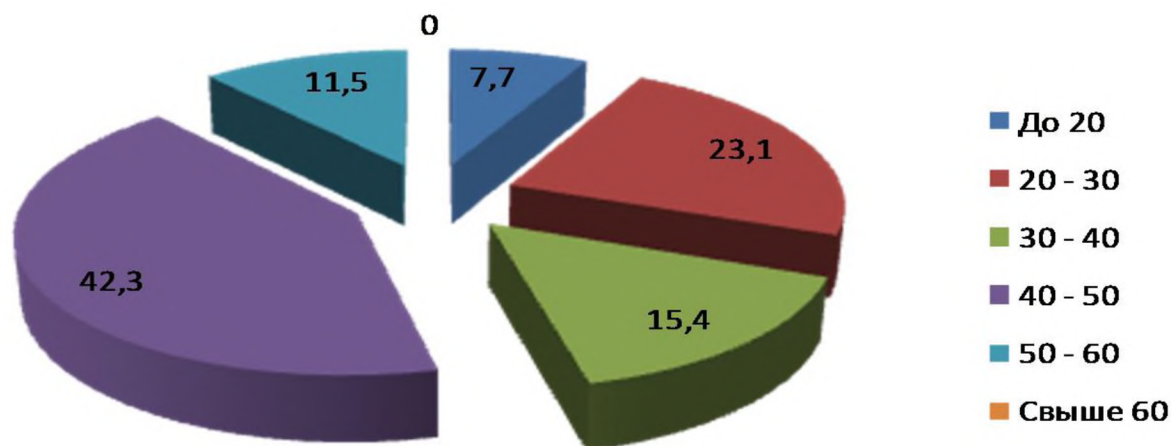


Рисунок 2.7 — Распределение работников ФСИН в 2015 году (возраст в годах)

2. Отсутствие поощрения инициативы персонала и частичное отсутствие материального стимулирования. Мотивация — это процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе.

3. Уровень оплаты труда. Основной причиной потери ФСИН России по Красноярскому краю ценных сотрудников является низкий уровень материального стимулирования и относительно низкая оплата труда.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом учреждения. Основным принципом построения архитектуры единой корпоративной системы управления в ФСИН России по Красноярскому краю может стать принцип «сверху — вниз»: от потребностей

уровня управления — к отдельным производствам и участкам, на уровень исполнения. Этот принцип позволит создать систему, соответствующую поставленным целям оптимизации управления и контроля: накопленных на исполнительном уровне данные в обобщённом виде дадут руководству необходимую информацию. Оценка социально-экономической эффективности системы управления ФСИН России по Красноярскому краю приводится в таблице 2.10 (на основании экспертных оценок проведенных на предприятии).

Таблица 2.10 — Оценка социально-экономической эффективности системы управления ФСИН России по Красноярскому краю

Направление оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка эффективности в баллах (1-5)
Достижение цели	Степень достижения цели Сохранение организации как целостности Получение прибыли	4,5,4
Качество функционирования	Соотношение централизации и децентрализации Соподчинение дерева целей и уровней иерархии Эффективность текущей обработанной информации Скорость и точность выделения информации потенциальным запросам Надежность информации Своевременность информации Наличие необходимой информации	4,4,5,5,5,5,5.
Экономичность	Затраты на подготовку управляющих Затраты на консультирование управляющих Эффективность управленческих решений Точность управленческих решений Надежность управленческих решений Быстрота подготовки управленческих решений Последовательность принятия управленческих решений	3,3,5,4,5,5,5
Изменение в качестве рабочей силы	Гибкость в системе продвижения по службе Полномочия работников и их ответственность Степень удовлетворения выполненной работой	3,4,5
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Способность СТЭП — факторного анализа Наличие обоснованных целей	4,5.
	Норма баллов: 100	
	ИТОГО:	92

Не менее важным результатом проекта станет профессиональный рост и повышение квалификации сотрудников предприятия на всех уровнях: от рядовых рабочих до руководителей подразделений. Централизация и взаимоувязка всех процессов в системе приведет к возможности адресного учета операций и, как следствие, к повышению уровня ответственности каждого исполнителя.

За последние годы, уголовно-исполнительная система Красноярского края, несколько раз претерпевала серьезные изменения, превращаясь из карательной — в систему "с человеческим лицом". Претерпели серьезные изменения условия содержания в пенитенциарных учреждениях, и в последние годы они стали максимально соответствовать международным стандартам. В краевом ГУФСИН введена должность помощника начальника управления по соблюдению прав человека в УИС. В настоящее время, ГУФСИН России по Красноярскому краю является самым крупным территориальным органом уголовно-исполнительной системы по количеству пенитенциарных учреждений.

В настоящее время в исправительных учреждениях Российской Федерации недостает более 6,4 тыс. комнат длительных свиданий, 9 тыс. мест в столовых, 19 тыс. мест в общежитиях для проживания осужденных, 1,2 тыс. мест в банях, а также прачечных мощностью более чем на 14,4 тыс. килограммов белья в сутки, очистных сооружений более чем на 12 тыс. куб. метров в сутки и канализационных сетей протяженностью более чем 33,16 километра. В целом к 1 января 2016 г. только в 100 следственных изоляторах (47,8 процента общего количества) и 269 исправительных учреждениях (31,9 процента общего количества) условия содержания подследственных и осужденных будут соответствовать законодательству Российской Федерации.

В связи с этим острейшей проблемой уголовно-исполнительной системы остается приведение условий содержания подследственных и осужденных в соответствие с законодательством Российской Федерации

В ходе исследования установлено, что имеющиеся инструменты управления и контроля пока не обеспечивают необходимого качества управленческих воздействий и не позволяют эффективно решать задачи, стоящие перед ГУФСИН по Красноярскому краю. На данном этапе особенно важно при формировании механизмов управления учреждением ФСИН учесть уровни управления и конкретные виды управляемых объектов. Результатом формирования управленческих механизмов, адекватных качественным особенностям управляемых хозяйствующих структур, должны стать оптимизация структуры и размеров государственного сектора экономики России и повышение эффективности использования государственной собственности.

Одной из ключевых проблем повышения эффективности управления ГУФСИН, является уточнение того государственного органа, который должен наделяться полномочиями управляющего государственной собственностью. В настоящее время эти функции выполняет Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом. Деятельность этого Агентства нуждается в совершенствовании. Прежде всего, это связано с тем, что в последнее время Агентство занималось в основном вопросами приватизации государственного имущества, а между тем функции управления бюджетными учреждениями не сводятся только к этому. Они являются более широкими и поэтому, видимо, есть смысл расширить число субъектов, которые бы реально занимались вопросами управления бюджетными учреждениями.

Выполнение всех обязательств, взятых на себя государством, требует увеличения ассигнований только из федерального бюджета по разным оценкам в 2-4 раза. Установленный порядок снижает эффективность использования бюджетных средств, что приводит к росту транзакционных издержек (то есть расходам, связанным с обеспечением движения бюджетных средств «по инстанциям» бюджетного процесса — содержанием органов казначейства,

оформлением документов, снижением скорости перемещения денег, расходам на контроль соблюдения бюджетных назначений и т.п.)

Бюджетная политика государства, точнее — финансовых органов, направлена в первую очередь на решение проблем учета и контроля использования бюджетных средств, а не на решение проблем обеспечения деятельности ФСИН.

Так, совершенствование системы финансового механизма ГУФСИН по Красноярскому краю предполагает корректировку нормативно-правовой базы с целью наиболее полного использования на ее основе потенциала финансовых методов, финансовых рычагов и стимулов с учетом специфики формы собственности и организационно-правовых форм. Основными задачами в этом направлении является создание норм и правил, которые способствовали бы развитию и совершенствованию системы управления коммерческой деятельностью ГУФСИН по Красноярскому краю, развития финансовой ответственности учреждения и органов, осуществляющих управленческое воздействие.

### **3 Совершенствование управления, организации и правового обеспечения деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы России**

#### **3.1 Проблемы правового обеспечения управления в уголовно-исполнительной системе**

Анализируя основные проблемы ГУФСИН по Красноярскому краю, необходимо отметить, что сложившаяся ситуация управления деятельностью является тормозом формирования социально-экономических условий устойчивого развития. За последние десятилетия в результате резкого спада производства и ухудшения финансового положения в отрасли, коммерческая сфера находится в кризисном состоянии: наблюдается отставание качества производства в том числе и за счет износа оборудования и имущества ГУФСИН по Красноярскому краю в целом. Можно выделить следующие проблемы в области управления персоналом ФСИН по Красноярскому краю, а именно:

- сложность в обучении, переподготовке и подготовке работников. Также полученные знания ранее (высшее образование) устарели, не соответствуют современным требованиям (для решения данной проблемы возможна организация системы повышения квалификации для сотрудников ГУФСИН в области юридического и психологического обеспечения деятельности);

- недостаточность финансирования данной сферы (для решения данной проблемы возможно увеличение финансирования из бюджета, подушевое распределение бюджетных средств, увеличение сельскохозяйственной деятельности, повышение процента собственного обеспечения товарами народного потребления);

- недостаточность использования интернет — ресурсов, нет мобильности (для решения данной проблемы возможно повышение технического обеспечения деятельности ГУФСИН, внедрение информационных программ);

- незаинтересованность работников ГУФСИН по Красноярскому краю в профессиональном развитии и обучении персонала, подготовке кадров (для решения данной проблемы возможна разработка корпоративной этики для сотрудников ГУФСИН, повышение заинтересованности сотрудников в работе за счет бесплатного обучения смежным профессиям);

- нехватка квалифицированных специалистов (для решения данной проблемы возможно привлечение специализированных учебных заведений, разработка программ стажировки и наставничества в учреждениях ГУФСИН);

- техническое ухудшение оборудования и имущества ГУФСИН по Красноярскому краю (для решения данной проблемы возможно увеличение финансирования учреждений ФСИН, либо развитие коммерческой и торговой деятельности учреждения, введение новых направлений для получения денежных средств и покупки оборудования);

- неналаженность связей по реализации производимой продукции и оказываемых услуг (для решения данной проблемы возможно улучшение системы сбыта продукции ГУФСИН, налаживание связей с точками реализации производимой учреждениями продукции).

Проведенный анализ позволил определить наиболее значимые проблемы в деятельности управления ФСИН, которые необходимо решить:

- устаревшая законодательная и нормативно-методическая база;
- недостаточный уровень ресурсного оснащения производственного направления деятельности ФСИН России по Красноярскому краю;

- отсутствие достаточных условий для качественного оказания государственных услуг и исполнения государственных функций;

- неукомплектованность ФСИН средствами для осуществления производственной деятельности;

- недостаточная профессионально-техническая подготовка молодых кадров, высокая текучесть;

- высокая нагрузка на сотрудников;



- недостаточный уровень информированности и открытости ФСИН о деятельности службы;

- недостаточная результативность бюджетных расходов, качества управления затратами и результатами, отсутствие сформированной финансовой работы в производственной деятельности ФСИН.

Очевидно, что проблемы в управлении деятельности ФСИН России по Красноярскому краю, аналогичны учреждениям данной сферы деятельности по России, это недостаток собственных средств, низкая квалификация персонала, устаревшее оборудование.

По всем вышеизложенным проблемам в системе ФСИН России по Красноярскому краю можно наметить пути решения. Так, создание единой и регулярно обновляемой статистической базы по учреждениям ФСИН, содержащей сведения об имуществе, занимаемых площадях, расходах, бюджетном и внебюджетном финансировании, количестве сотрудников и количестве отбывающих наказание. Наличие оперативных статистических данных позволит своевременно принимать управленческие решения.

Социально-политическая стабилизация в стране и проведение экономических и административных реформ объективно обусловили необходимость совершенствования правовых основ как самой службы в уголовно-исполнительной системе, так и вопросов стимулирования служебной деятельности ее сотрудников.

Отсутствие четкой и понятной системы нормативно-правовых актов, регламентирующих вопросы порядка и условий прохождения службы в уголовно-исполнительной системе, негативно влияет на процесс активизации служебной деятельности сотрудников УИС и эффективность работы персонала.

Прежде всего, это связано с тем, что ранее, когда уголовно-исполнительная система входила в структуру органов внутренних дел, для сотрудника, проходившего службу в органах и учреждениях уголовно-исполнительной системы, был в значительной степени понятен его правовой

статус как сотрудника органов внутренних дел и определенный престиж его службы. Однако административные реформы в стране, приведшие к некоторому обособлению уголовно-исполнительной системы вследствие переподчинения от Министерства внутренних дел Российской Федерации Министерству юстиции Российской Федерации, в условиях формирования ряда новых самостоятельных силовых структур (органы по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенные органы и т. п.) внесли огромные изменения в отечественном законодательстве.

При фактически схожих в определенном смысле требованиях и условиях службы для сотрудников вновь созданных структур формировался свой правовой статус со своим порядком и условиями прохождения службы, оплатой труда, гарантиями и льготами, правами и обязанностями и т. п. Комплектование новых силовых структур осуществлялось в основном из числа бывших военнослужащих и сотрудников органов внутренних дел, которые также в законодательном порядке определенным образом были защищены. На фоне этого новые условия службы и новый правовой статус вносили путаницу и непонимание в сознание не только самих сотрудников данных органов и учреждений, но и общественности, которое в значительной своей части не понимало необходимости создания множества новых структур, к тому же наделенных правом применения оружия, специальных средств, видело в этом элементы излишней государственной регламентации и бюрократии.

Поскольку стимулирование сотрудников уголовно-исполнительной системы не является отдельным изолированным элементом, а неразрывно связано с порядком и условиями прохождения службы в этой системе, то вопрос, связанный с совершенствованием правовых основ стимулирования служебной деятельности сотрудников УИС, нельзя рассматривать узко, путем разработки и совершенствования отдельных нормативно-правовых актов. Необходим системный подход, которому в значительной мере уже положено начало, связанное прежде всего с комплексной реформой государственной

службы и ее отдельных составляющих элементов, таких как служба в уголовно-исполнительной системе.

В сфере трудовой деятельности и профессиональной подготовки сотрудников ФСИН предполагается:

- создание условий для трудовой занятости в зависимости от вида исправительного учреждения, совершенствование производственно-хозяйственной деятельности уголовно-исполнительной системы и повышение экономической эффективности труда;

- широкое использование в качестве одного из основных способов ресоциализации вовлечения в трудовую деятельность осужденных, отбывающих наказание в колониях-поселениях;

- разработка новых принципов привлечения к труду осужденных в условиях тюремного содержания и строгой дифференциации их содержания, создание небольших рабочих камер — мастерских и внедрение индивидуальных форм занятости;

- проработка вопроса об установлении для учреждений, в которых отбывают наказание несовершеннолетние, специального налогового режима с целью направления доходов от труда осужденных на улучшение условий их содержания;

- создание дополнительных рабочих мест и развитие производственной и социальной сферы уголовно-исполнительной системы;

- активное привлечение коммерческих организаций к созданию производственных участков в колониях-поселениях;

- расширение производства сельскохозяйственной продукции и стимулирование создания колоний-поселений с сельскохозяйственным производством в зонах с благоприятными климатическими условиями;

- разработка наиболее перспективных направлений производственной деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы в целях

приоритетного обеспечения нужд уголовно-исполнительной системы собственным производством и выпуска конкурентоспособной продукции;

- обновление производственной базы учреждений уголовно-исполнительной системы с учетом сформулированных направлений и приоритетов производственной деятельности;

- определение прогнозных потребностей в рабочих специальностях и специалистах по отраслям и регионам по укрупненным группам профессий, востребованных на рынке труда;

- оптимизация системы оплаты труда осужденных в целях повышения возможностей компенсации ущерба потерпевшим от преступлений и государству, обеспечение работающим осужденным гарантий, связанных с их трудовой деятельностью, осуществление своевременного пересмотра расценок по оплате их труда в зависимости от изменения производственного процесса, изменение размера части заработанных денежных средств, направляемых на лицевой счет осужденного;

- совершенствование и развитие системы начального профессионального образования и профессиональной подготовки осужденных, сохранение, передислокация, перепрофилирование и создание новых образовательных учреждений начального профессионального образования, реализующих все формы организации образовательного процесса с различным объемом обязательных занятий осужденных;

- осуществление профессионального обучения и профессиональной подготовки осужденных с учетом результатов мониторинга прогнозных потребностей в рабочих кадрах учреждений уголовно-исполнительной системы и региональных рынков труда, в том числе по дефицитным рабочим специальностям, в целях создания высоких гарантий трудоустройства и возвращения в общество законопослушных граждан;

- участие учреждений и органов уголовно-исполнительной системы в региональных целевых программах занятости населения и развитии системы

социального партнерства в сфере подготовки рабочих кадров из числа осужденных;

- разработка программ профессиональной подготовки с учетом заявок от органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и организаций.

### **3.2 Направления повышения эффективности управления уголовно-исполнительной системой Российской Федерации**

Для решения проблемы по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих ФСИН и для создания эффективного кадрового обеспечения необходимо, чтобы осуществлялось эффективное управление изменениями в разных областях общественной жизни на современном этапе, необходимо иметь высочайший уровень профессиональных подготовок и знаний, так как уровень и степень профессиональной подготовки — один из наиболее эффективных способов решения данных проблем.

Профессиональное развитие и обучение персонала, подготовка кадров — процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний государственным служащим. Реализация процесса профессионального обучения и развития, подготовка кадров имеет свои проблемы для решения. Для эффективности непрерывного обучения в первую очередь необходима заинтересованность самих работников. Управление системой переподготовки и повышения квалификации государственных служащих должно распространяться на каждую службу, доходить до каждого сотрудника. Управление и организация обслуживания должны быть ориентированы на удовлетворение потребностей населения.

Совершенствование обеспечения персонала уголовно-исполнительной системы и осужденных, в том числе приведение оснащения учреждений

уголовно-исполнительной системы в соответствии с действующими стандартами, предполагается осуществлять за счет экономии, достигнутой в результате совершенствования организационной структуры ФСИН, рационализации системы распределения и использования материально-технических и кадровых ресурсов в пределах бюджетных ассигнований, ежегодно выделяемых из федерального бюджета на содержание уголовно-исполнительной системы.

Для всех сотрудников ФСИН, как государственным служащим, обязательным является периодическое повышение квалификации. Курсы по повышению квалификации должны охватывать все общие в области гражданской службы, а также специфические для системы исполнения наказаний. Так сотрудник ФСИН должен обладать достаточной компетенцией в вопросах: технической эксплуатации не только самоходных машин, но и оборудования применяемого в сельскохозяйственном производстве; в юридических вопросах, в части гражданских отношений, судебных, административной практики.

Также для сотрудников ФСИН необходимо постоянное повышение компьютерной грамотности, так как внедрение электронного документооборота поможет повысить качество выполнения услуг, и контроль над выполнением поручений. Внедрение межведомственного электронного взаимодействия уменьшит сроки исполнения запросов, оказания государственных услуг, существенно облегчит работу с отчетами, отправкой сведений о регистрации машин в соответствующие государственные органы, и в некоторой степени, поможет решить вопрос нехватки штатных сотрудников.

Это означает зависимость получения своевременного и качественного повышения квалификации в соответствии с требованиями современности, облегчения труда сотрудников ФСИН, а также увеличение его эффективности от оснащённости ФСИН средствами инструментального контроля за техническим состоянием оборудования, наличия доступа к всемирной сети

Интернет и современной единой информационной системой, объединяющей ГУФСИН России по Красноярскому краю.

С целью повышения эффективности использования государственного имущества ГУФСИН России по Красноярскому краю систематизация в едином органе информации о неиспользуемых помещениях и дефиците помещений, позволяющей оперативно управлять государственным имуществом, в том числе находить арендаторов пустующих помещений из числа исполнительных органов государственной власти, их территориальных органов и учреждений.

На аутсорсинг могут быть переданы непрофильные услуги (организация питания, прачечные услуги, транспортные услуги, содержание помещений) учреждений в сфере ФСИН. Создание формализованной и прозрачной системы ответственности за экономическую и социальную эффективность деятельности учреждений ФСИН. В ГУФСИН необходимо организовать обмен документами со ФСИН России, с использованием аппаратно-программного комплекса REX-400 по ведомственным каналам связи. Внедрение в аппарате ГУФСИН а локально-вычислительной сети, которая будет иметь выход в ведомственную сеть ФСИН России, и будет объединена с локальными сетями учреждений, позволит в полной мере организовать работу FTP-сервера для обмена данными баз данных ПТК АКУС ИК, СИЗО, УИИ.

Далее рассмотрим пути повышения эффективности персонала сотрудников ФСИН.

1. Поднятие престижа службы, так как изначально пенитенциарная система находится не в самом выгодном положении. Уголовно — исполнительная система не успела приобрести статус популярной и известной фракции и не пользуется большой популярностью у людей, ищущих профессию на службу государству. Чтобы исправить ситуацию, нужно не только изменить отношение самих сотрудников к ФСИН, но и поменять взгляд общества на те функции, которые выполняет Уголовно — Исполнительная Система. В первую очередь это активное сотрудничество с прессслужбами,

всестороннее, глубокое и объективное освещение деятельности УИС в средствах массовой информации. А так же празднование Дня Сотрудника УИС (в торжественной обстановке вручение государственных наград, почетных грамот, благодарностей, вручение погон молодому поколению сотрудников), участие в различных государственных праздниках, парадах, освещение спортивных достижений сотрудников и участие в престижных соревнованиях.

Постоянное деловое общение с представителями СМИ способствует формированию у граждан объективного мнения об УИС и уважительного отношения к ее сотрудникам, которого они заслуживают. Поднятие престижа службы способствует повышению эффективности деятельности персонала и формированию новых кадров желающих получать образование и работать в системе. Важной задачей сотрудников ФСИН является надежная изоляция опасных криминальных элементов, их перевоспитание, подготовка к возвращению в общество.

2. Социальные гарантии. Многие представители общественных организаций постоянно поднимают вопрос о гуманизации отбывания наказаний, соблюдении прав человека в местах лишения свободы. Однако никто не поднимает проблему, в каких условиях зачастую приходится работать персоналу — без выходных и праздников, с риском для жизни, с различными специфическими правилами и условиями несения службы во ФСИН. Поэтому государство должно постоянно прорабатывать вопросы, касающиеся социальных гарантий сотрудников УИС, их правовой защищенности:

1) повышение оплаты труда, так с января 2013 года были повышены зарплаты персоналу ФСИН;

2) обеспечение персонала жильем, что является одной из самых социально значимых проблем на сегодня;

3) устройство детей сотрудников в детские сады;



4) представление сотрудникам ФСИН и членам их семей бесплатных путевок в оздоровительные учреждения;

5) ежегодное медицинское обследование сотрудников, так как государство должно уделять больше внимания вопросам здоровья сотрудников. Необходимо проходить углубленные медицинские профилактические осмотры, включающие весь спектр лабораторных исследований, раз в два года — исследование на онкомаркеры, маммографию.

Если сотрудник будет получать достойную заработную плату, иметь жилье и другие социальные гарантии, если ему будут созданы достойные условия для работы и службы, то свои обязанности он будет выполнять эффективнее с качеством и добросовестностью. Социальные гарантии будут возлагать дополнительные обязанности на сотрудников, так как требования к эффективности их работы со стороны государства возрастут.

3. Внедрение инновационных технологий. Применение современных технологий является большим подспорьем в работе персонала, они существенно облегчают работу сотрудников. Прежде всего, современные технологии являются важными для ФСИН так как они обеспечивают дополнительную безопасность, из-за чего техническая база должна отвечать требованиям высокой надежности. Базовой моделью технической безопасности объекта является его оборудование: системы управления контроля доступа, видеонаблюдения, аппаратура противодействия несанкционированному ведению телефонных переговоров, система электронного мониторинга.

Внедрение современных технологических средств, их совершенствование позволяет значительно повысить надежность охраны. Следовательно, это поможет повысить эффективность работы персонала, упрощая его работы и значительно уменьшая ошибки и погрешности влекущие порой очень серьезные последствия.

4. Самовоспитание персонала. Занимает важное место в работе персонала, так как является потребностью сотрудника правоохранительных органов без

которой не возможен профессиональный рост. Человек определяет пути и средства для формирования необходимых ему профессиональных качеств, ставит цели и задачи саморазвития, вырабатывает жизненные правила и принципы, которыми необходимо руководствоваться в повседневной профессиональной деятельности. Самоубеждение, самоприказ, самоограничение и другие средства саморегуляции способствуют воспитанию воли, целеустремленности, ответственности. Формирование профессиональных качеств невозможно без получения хорошего образования, развития наблюдательности, воображения, умения профессионально мыслить.

Таким образом, профессиональная деятельность в системе исполнения наказаний предъявляет серьезные требования не только к знаниям и умениям, которые приобретаются в учебных заведениях и закрепляются в процессе реальной работы, но и личностным качествам сотрудников.

#### 5. Психологическое сопровождение личного состава.

Все большую актуальность приобретает целенаправленное, адресное, специфическое и индивидуальное ориентированное психологическое сопровождение персонала. Наличие в пенитенциарных учреждениях психологов дает возможность осуществлять своевременную психодиагностику, дезадаптивных расстройств у сотрудников, контроль за социально — психологическим климатом в коллективе, проводить необходимые мероприятия по профилактике деструктивных форм поведения. Это повысит эффективность работы персонала.

Принципы кадровой политики должны быть полностью сориентированы на высокий профессионализм и ответственность госслужащих, а сама кадровая политика должна включать объемную систему механизмов мотивации и социальной защиты кадров.

### **3.3 Разработка и оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления государственным учреждением «Федеральная служба исполнения наказаний России» по Красноярскому краю**

Повышение эффективности системы государственного управления – одно из наиболее важных институциональных условий ускорения темпов социально-экономического развития страны. Приоритетными направлениями кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации, являются:

- формирование эффективного механизма подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ним;
- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Реализация указанных приоритетных направлений предполагает решение ряда основных задач:

- управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

В нынешних условиях проблема формирования системной кадровой работы ФСИН выступает решающим фактором преодоления негативных последствий в управлении данной государственной системы в целом.

На сегодняшний день в развитии кадровой службы ФСИН существует ряд негативных тенденций:

- применение устаревших кадровых технологий;
- недостаточное внимание к профессиональному развитию муниципальных служащих;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава государственной службы, следовательно, низкий процент граждан, назначаемых из кадрового резерва;
- снижение роли и престижа службы.

С целью решения существующих проблем настоящего проекта предусмотрен комплекс мероприятий, направленных на:

- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с потребностями рынка труда;
- использование интеллектуального потенциала в интересах инновационного развития ФСИН;
- формирование единых подходов к эффективному управлению кадровыми процессами;
- развитие современных организационно-управленческих технологий и методов кадровой работы;
- формирование единой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- повышение качества управления;
- развитие информационно-технологической инфраструктуры управления кадровым потенциалом с целью организации эффективного взаимодействия субъектов кадровых процессов.

Реализация намеченных мероприятий позволит сформировать целостную и эффективную систему обеспечения кадрами ФСИН в соответствии с приоритетами развития государственного управления деятельности УСН.

Дальнейшее повышение качества кадрового состава ФСИН должно включать:

- 1) полное соответствие профессионального образования исполняемым функциям;
- 2) прохождение аттестации каждым служащим;
- 3) создание системы непрерывного обучения посредством профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки;
- 4) повышение доверия к органам ФСИН посредством обеспечения положительной динамики качеством оказываемых услуг;
- 5) формирование резерва кадров;
- 6) обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов.

Подбор и отбор персонала ФСИН осуществляется в строгом соответствии с законодательной базой, устанавливающей определенные требования, предъявляемые к кандидатам.

1. Разработка специальной программы. Один из критериев подбора и приема на службу ФСИН — это требование к стажу работы.

Выпускники испытывают затруднения с устройством на работу по специальности. Исходя из вышесказанных выводов, предлагаю разработать программу специальную для органов ФСИН.

Такую программу необходимо разработать для того, чтобы получить представление и дать будущим служащим возможность учиться и развиваться, приобрести знания в сфере охраны и безопасной эксплуатации объектов, трудового законодательства, обеспечить практическим опытом.

Программа будет рассчитана на прием выпускников без определенного стажа работы, которые при устройстве на государственную должность будут прикреплены к одному из служащих. Главными целями программы должны стать:

- 1) приобретение практического опыта работы в органах муниципальной власти;

- 2) подготовка к выполнению и умению оценивать сложные задачи;
- 3) формирование кадрового резерва профессионально подготовленными, достаточно опытными специалистами для службы;
- 4) повышение эффективности индивидуальной работы.

Продолжительность программы — от 1 года до 3-х лет. Оплачивается работа стажера в соответствии с той должностью, которую человек занимает на определенном этапе ротации. Например, если он работает специалистом, то и соответственно этой должности будет получать зарплату. Финансирование должности стажера будет происходить также из бюджета, в зависимости от уровня органов власти. Руководитель стажировки оценивает эффективность проведенного обучения и дает характеристику стажеру, в которой наряду с традиционными вопросами указывает его готовность (или неготовность) работать в роли специалиста.

Отбор кандидатов осуществляется на конкурсной основе. Эффективность данной программы будет подтверждена наличием квалифицированных специалистов на должностях в ФСИН.

## 2. Совершенствование методики корректировки численности аппарата.

Так, численность аппарата ФСИН корректнее всего, по мнению специалистов, привязать к численности отбывающих наказания в ФСИН. В этом случае могут быть разработаны некие типовые («нормативные») структуры аппаратов, с определенной численностью, а далее на их основе с учетом поправочных коэффициентов (на увеличение или понижение численности) произведен перерасчет численного состава аппаратов ФСИН.

Задача несколько усложняется, если в рамках одной территории присутствует одновременно несколько разных направлений работы в ФСИН. Здесь механизм расчета будет более сложным. Потребуется ввести в методику ряд дополнительных поправочных коэффициентов. Данные коэффициенты должны будут учитывать такие факторы, как соотношение городского и

сельского населения муниципального образования, общая численность осужденных, возможно — другие показатели.

Планирование трудовых ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Планирование трудовых ресурсов в учреждениях ФСИН на данный момент полностью отсутствует, поэтому рассмотрим их наличие. Далее рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

Таблица 3.1– Сведения о штатной численности, некомплекте сотрудников ФСИН России по Красноярскому краю

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+; -)
Штат, тыс. чел.	10,06	10,93	11,96	1,89
Факт, тыс. чел	9,83	10,35	11,50	1,67
Некомплект, тыс. чел.	0,23	0,58	0,46	0,22
% некомплекта	2,35	5,65	3,96	1,61

По состоянию на 31 декабря 2015 года некомплект по всему аттестованному составу – 0,46 тыс. единиц и составляет – 3,9 % . Этот процент не высок, но наблюдается слабая тенденция к его снижению.

По сравнению с 2013 годом, количество принятых на службу в УИС увеличилось, но также существенно возросло число уволенных со службы, особенно сотрудников рядового и младшего начальствующего состава. Также можно отметить, что при приеме на службу значительное число кандидатов не проходят отбор по медицинским показателям, и в ходе специальной проверки.

Исходя из полученных данных (табл. 3.2) мы видим, что в учреждениях ФСИН обеспеченность трудовыми ресурсами персонала основного вида деятельности не достаточна: фактически численность работников ОВД ниже запланированной на 5,76 %. Так же, сравнивая фактические показатели с прошлым годом, отмечается рост численности на 11,11 %. Рассматривая

структуру персонала основного вида деятельности мы видим снижение численности рядового и младшего начальствующего состава на 11,70 % по плану.

Таблица 3.2 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категории персонала	Численность			Фактически в % к	
	прошлый год	отчетный год		плану	прошлом году
		план	факт		
А	1	2	3	4	5
1. Персонал основной деятельности, всего	10,04	11,61	10,94	94,24	109,02
в том числе:					
1.1. рядовой и младший начсостав	5,23	6,32	5,58	88,30	106,80
1.2. средний и старший начсостав	2,40	2,64	2,68	101,35	111,44
1.2.1. высший начальствующий состав	0,52	0,69	0,67	97,12	128,16
1.2.2. специалисты	1,88	1,95	2,01	102,84	106,80
2. вольнонаемные работники	0,31	0,34	0,56	161,87	177,99
3. Всего	10,35	11,96	11,50	96,19	111,11

Стабильность кадров повышает их профессиональное мастерство, позволяет полностью овладеть спецификой продажи, добиться высокой производительности труда. Стратегическое планирование персонала - важный этап, с которого фактически начинается процесс набора персонала. Руководитель учреждения определяет потребности в персонале и просчитывает издержки. Основой планирования численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей должно являться соотношения к численности состава к численности заключенных. Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения.



Таблица 3.3 – План численности сотрудников ФСИН России по Красноярскому краю

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+; -)
Штат всего, тыс. чел.	10,06	10,93	11,96	1,9
Персонал ОВД, тыс. чел	9,53	10,04	10,94	1,41
Содержится осужденных, тыс. чел.	21,70	22,85	25,38	3,68
% штатной численности / к численности заключенных	2,28	2,28	2,32	0,04
План штата, тыс. чел.	10,85	11,42	12,69	1,84
План, % к фактическому штату	107,87	104,51	106,12	96,86

Очевидно, что для увеличения штата сотрудников ФСИН, для полного обеспечения надзора над заключенными необходимо увеличение штата 2015 года на 6,12 %, что позволит соблюсти соотношение, где на 2 заключенных приходится один сотрудник ФСИН.

Для пополнения заявленного штата, и набора дополнительных сотрудников, необходимо наладить процесс кадрового обеспечения ФСИН. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — рядовым, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Источники покрытия потребности в персонале ФСИН России по Красноярскому краю

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников учреждения	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
<p>Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений в учреждении</p> <p>Перемещения внутри учреждения с целью обмена опытом</p> <p>Назначение молодых специалистов на более высокие должности</p>	<p>Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, военными вузами, университетами), а также военкоматами. Информирование о вакансиях в учреждении</p>	<p>Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения</p> <p>Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений</p> <p>Подключение специалистов по кадровым вопросам</p>	<p>Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор</p> <p>Собеседование при приеме на работу</p> <p>Прием на работу с испытательным сроком</p>

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника предприятия осознанной личной ответственности за общий результат деятельности.

3. Аттестация кадров. В ФСИН есть минусы в работе, проводимой по аттестации кадров. Большую роль в повышении профессионального уровня, деловой квалификации, ответственности за порученное дело призвана сыграть регулярно проводимая аттестация кадров. Профессиональный рост служащего, результативность его деятельности отслеживаются через процедуру аттестации.

При ФСИН необходимо создать независимые, постоянно аттестационные комиссии.

С целью изучения творческих возможностей служащих, уровня владения функциональными обязанностями более широко использовать тестовые методики. Это позволит уйти от субъективизма оценки, вывести на первый план критерии социальной эффективности деятельности служащего. Изменение механизма аттестации служащих позволит:

- обеспечить реализацию принципа объективности в определении уровня профессиональной подготовки и соответствия о служащего занимаемой должности;

- приступить к ревизии кадрового потенциала службы в системе ФСИН по Красноярскому краю и усилить «прозрачность» ее кадрового состава;

- повысить ответственность служащих;

- реально использовать результаты аттестации при формировании кадрового резерва и плана повышения квалификации служащих.

Работник обязан добиться практической реализации рекомендаций комиссии.

4. Стажировка. В аппарате исполнительных органов, ФСИН при четкой, продуманной организации стажировка помогает работнику наилучшим образом подготовиться к выполнению новых служебных обязанностей, сократить период вхождения в должность, хорошо проверить свои деловые и организаторские качества, овладеть навыками деятельности, передовыми формами и методами руководства.

В ходе учебного процесса полезно применять активные методы обучения: проводить семинары в форме дискуссий, обмена мнениями, опытом, использовать методы проблемного обучения, деловые игры, ввести систему посещения, ознакомления деятельностью лучших трудовых коллективов. Все это способствует совершенствованию искусства руководства, расширению кругозора кадров.

Эти кадровые технологии способствуют эффективности кадровой политики в сфере государственной службы ФСИН. Это позволит показать обществу, что реформа ФСИН — не самоцель, ее проведение направлено на обеспечение достаточной открытости деятельности государственных органов.

#### 5. Совершенствование системы мотивации персонала.

Совершенствование системы мотивации должна являться гарантом стабильности и честного, открытого отношения к сотрудникам. А именно — строгое соблюдение трудового законодательства, регулярная выплата заработной платы должны проводиться собрания по обсуждению проблем в работе и пути выхода из них.

Скучная, монотонная работа, однообразие применяемых навыков, рутина, конечно, не вызовут особого желания стремиться к лучшим показателям. Для этого необходимо организовать процесс так, чтобы не оставался шанс «скучать». Выполнение разных функций в работе мотивирует сотрудников сильнее, чем исполнение работы в течение всего дня.

В работе отсутствие обратной связи, недоведение информации до подчиненных снижают трудовую мотивацию, она идет на убыль даже у самых лояльных и эффективных сотрудников. Необходима практика взаимодействия руководителей с подчиненными. Постановка ясных целей для сотрудников дает осознать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме необходимо выполнить.

Дополнительные льготы, которые учреждения ФСИН могут предоставить своим работникам: оплачиваемые отпуска, больничные, страхование здоровья и жизни, пенсионное обеспечение, выдача ссуд, повышение в должности, оплачиваемое лечение в медицинском учреждении, предоставление санаторно-курортного лечения, бонусы на сотовую связь, транспорт, оплачиваемое обучение сотрудников в вузах, премии за выслугу лет — для служащих ФСИН, компенсация расходов на проезд и многое другое.

В целом можно сказать, что действующая система стимулирования ФСИН не полностью соответствует требованиям эффективности по ниже перечисленным аспектам:

- обоснованность размера базового оклада для различных категорий сотрудников;
- понятности каждому сотруднику целей, принципов и правил стимулирования;
- обеспечения возможности влиять на обстоятельства, от которых зависит размер вознаграждения.

На рисунке 3.1 представлен состав косвенного материального стимулирования с выделением целевой направленности тех или иных косвенных стимулов.



Рисунок 3.1 — Состав косвенного материального стимулирования

На основании вышеизложенного можно выделить следующие зоны развития в области мотивации персонала ФСИН:

- внедрение системы оценки ценности рабочих мест (должностей);
- корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности);
- совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям эффективности деятельности;
- совершенствование системы косвенного материального стимулирования;
- совершенствование системы морального стимулирования.

Ограничениями планируемых мероприятий является бюджет, выделенный руководством ФСИН на внедрение организационных мероприятий.

6. Совершенствование системы управления персоналом за счет обучения персонала смежным профессиям.

Успех деятельности и развития кадрового потенциала учреждений ФСИН зависит от множества факторов: финансирования, выбранной стратегии развития, государственной политики, профессионализма сотрудников. Профессионализм сотрудников – богатейший ресурс, развитие и приумножение которого, при прочих равных условиях может стать неоспоримым конкурентным преимуществом, и в конечном итоге, обеспечить компании блестящие результаты.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, то система повышения квалификации в учреждениях ФСИН должна включать технические курсы по использованию информационных технологий и технического обеспечения в работе, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению юридических и психологических основ работы, школы по изучению передовых методов работы (см. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Система повышения квалификации

Технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний персонала до необходимого уровня, в целях повышения квалификации сотрудников в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые наставниками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами. Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами учреждения, с его ориентацией на повышение эффективности.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Рассмотренная оценка работы комплексной системы управления персоналом позволяют использовать ее как один из механизмов современного менеджмента. Адаптация сотрудников, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Обучение молодых сотрудников направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства. Особенность обучения состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности.

Систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходим анализ причин сложившегося положения – изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Поскольку одной из форм обучения является освоение смежных профессий, то система обучения для сотрудников ФСИН должна включать производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению административных ресурсов, школы по изучению передовых методов работы.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые сотрудниками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами. Программа обучения и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами учреждения, с его ориентацией на повышение эффективности.

Примерный спектр образовательных услуг может быть следующим:

- осуществление таких форм обучения как курсы, семинары, стажировки, в том числе по компьютерной подготовке;
- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;



- инструктаж по вновь вводимым технологиям;
- информационное обеспечение сотрудников.

Это будет очень выгодно ФСИН, так как в дальнейшем будет уходить меньше времени на испытательный срок. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе учреждения. В настоящее время учитываются следующие расходы в учреждениях ФСИН на проведение кадровой политики:

- расходы на социальную поддержку сотрудников (средства на медицинское страхование, на поддержку сотрудников в особых обстоятельствах: рождение, смерть, пожар, наводнение и др. чрезвычайные ситуации);

- общие расходы на мотивацию труда сотрудников (премирование лучших сотрудников, определяемых на уровне МО, включая оплату ценных подарков наиболее отличившимся сотрудникам). Как правило, такие награды проводятся в дни официальных праздников (государственные праздники).

Для совершенствования кадровой политики целесообразно расширять перечень расходов на социальную поддержку сотрудников, а именно:

- помощь семьям с малолетними детьми и некоторые другие статьи расходов;

- выделение средств на льготные обеды, на отдых, приобретение специальной одежды;

- расходы по обучению сотрудников, повышению их квалификации. Необходимо выделить средства на оплату труда преподавателей из числа наиболее опытных сотрудников, которые преподают в нерабочее время.

Так как улучшение эффективности использования персонала напрямую связано с фактической обеспеченностью учреждений ФСИН персоналом. Предположим, что в данном случае производительность труда сотрудников ФСИН с экономической точки зрения и за счет работы заключенных

увеличится на 5 процентов, годовая экономия от повышения эффективности управления рассчитывается следующим образом:

Таблица 3.5 – Показатели экономической эффективности улучшения управления персоналом ФСИН России по Красноярскому краю

Показатели	Ед. изм.	До мероприятия	После мероприятия	Изменение	
				+,-	%
А	1	2	5	6	7
Выручка	тыс. руб.	1681226	1948263,17	267037,17	115,88
Затраты	тыс. руб.	1452649	1683380,19	230731,19	115,88
Численность персонала предприятия	тыс. чел.	11,50	12,69	1,19	110,37
Прибыль (выручка от реализации - себестоимость)	Тыс. руб.	228577,00	264882,98	36305,98	115,88
Рентабельность реализованной продукции (балансовая прибыль / выручка от реализации x 100%)	%	13,60	13,60	0,00	100,00
Производительность труда (Выручка от реализации / Численность работающих)	Тыс. руб./чел.	146193,57	153503,24	7309,68	105,00

Положительный эффект заключается в том, что за счет роста производительности труда персонала от представленных мероприятий и увеличения численности сотрудников ФСИН выручка от экономической деятельности увеличится на 15,88 %, как и прибыль от реализации с учетом сохранения уровня затрат на производство. Эффективность функционирования комплексной системы управления ФСИН должна проводиться на основе оценки работоспособности учреждения, за которую ответственна экономическая система управления персоналом; обеспечиваемой организационной системой управления персоналом; конкурентоспособности рабочей силы персонала, достигаемой в ходе функционирования социальной системы управления персоналом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования деятельности персонала ГУФСИН России по Красноярскому краю определено, что деятельность имеет ряд недостатков. На основании изучения этих недостатков выявлены пути их возможного устранения или повышения эффективности деятельности сотрудников УИС. На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Существующая проблема эффективности служебной деятельности ФСИН заложена в организации работы персонала. В организационном порядке в качестве повышения эффективности служебной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы можно использовать множество условий самой службы, искусно превращая их в стимулы.

Совершенствование управленческой работы руководителей подразделений уголовно-исполнительной системы, их специальное обучение основам управленческой деятельности, в том числе основам стимулирования служебной деятельности подчиненных им сотрудников, являются одними из тех основ, на которых должно строиться совершенствование организационных мероприятий активизации служебной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы.

Стимулирующий резерв заложен в развитии и совершенствовании внебюджетной деятельности органов и учреждений уголовно-исполнительной системы, при этом активно используя средства, получаемые в результате такой деятельности, в целях стимулирования сотрудников этих подразделений.

Политика государства должна способствовать совершенствованию льгот и компенсаций сотрудникам уголовно-исполнительной системы, поскольку без определенного гарантированного материального базиса все усилия организационного характера по повышению служебной активности сотрудников уголовно-исполнительной системы могут сойти на нет, затрудняя достижение целей и задач, поставленных перед данной системой.

Повышение престижа службы способствует формированию у сотрудников ФСИН чувства гордости, долга, ответственности мотивирует персонал к эффективному труду и новаторству.

Внедрение новейших технологий способствует более эффективному решению вопросов, связанных с непосредственной деятельностью персонала и учреждения в целом.

Для решения проблем развития ФСИН выявленных в результате анализа показателей оценки эффективности деятельности необходимо работать в следующих направлениях:

- разработка долгосрочного плана повышения эффективности деятельности ФСИН;
- обеспечение разработки и реализации мероприятий по развитию производственной деятельности;
- способствование росту доходной базы, в том числе собственных доходов ФСИН от коммерческой деятельности;
- повышение информационной открытости деятельности ФСИН;
- привлечение инвестиций в производство.

Внедрение механизмов управления, ориентированного на результат, позволит более эффективно осуществлять контроль за исполнением решений и повысить эффективность управления ФСИН в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации, принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ ((ред. от 30.12.2015)) // Собрание законодательства РФ. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ — Часть 1 (в ред. от 31.01.2016 N 7-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

4. О федеральной целевой программе «Развитие уголовно-исполнительной системы (2007 — 2016 годы)»: Постановление Правительства РФ от 05 сентября 2006 г. № 540 (в ред. 27 августа 2015 г.) Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

5. О Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 октября 2010 г. № 1772-р ((ред. от 23.09.2015)). Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

6. Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы Закон РФ от 21.07.1993 N 5473-1 (ред. от 20.04.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) Доступ из справ.-правовой системы

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

7. Уголовно-исполнительный кодекс Российской Федерации от 08.01.1997 N 1-ФЗ (ред. от 28.11.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) // Собрание законодательства РФ. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

8. Ажаханова Д. С. Современные подходы к стратегическому управлению/ Ажаханова Д. С. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — Новосибирск, 2013. — № 19 — С. 16-18.

9. Анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, под редакцией Л. В. Васильева, Е.М. Штейн, М.В. Петровская – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 341 с.

10. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие — М.: ГАУ, 2014. – 416 с.

11. Буданов А.В. Использование отечественного опыта при разработке материалов к занятиям по вопросам личной профессиональной безопасности Известия МЦ ПО и КНИ при ГУК МВД РФ. 2011. — №1. — С. 138-148

12. Буданов А.В. Методика использования материалов зарубежного опыта профессиональной подготовки сотрудников МВД. М.: Академия МВД РФ, 2016.- 14 с.

13. Бабич А. М. Государственные и муниципальные финансы [Электронный ресурс] / А. М. Бабич, Л. Н. Павлова — Москва : ЮНИТИ, 2010. — 703 с.

14. Бурцева С. А. Финансовые показатели в стратегии управления / С. А. Бурцева // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. — 2013. — № 3. — С. 13-22.

15. Веселый В.З. Актуальные проблемы совершенствования управленческой подготовки кадров в ОВД: Уч. пособие. М.: Академия МВД, 2011. — 83 с.
16. Волгин А.М., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М., 2012. — 214 с.
17. Врублевская М.В. Бюджетная система Российской Федерации: учебник / М.В. Врублевская, под ред. О.В. Врублевской, М. В. Романовского. — 4-е изд., исправлено и переработано — М.: Юрайт, 2012. — 838 с.
18. Гришко А.Я. К вопросу о научном обеспечении подготовки кадров для УИС // Проблемы совершенствования подготовки кадров для УИС России. Рязань, 2013. — С. 29-32.
19. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг». / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — 4-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л», 2010. — 464 с.
20. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием / Г.В. Гудушаури. — М., 2013. -298 с.
21. Ершова И.В. Хозяйственная деятельность государственных учреждений: проблемы теории и практики / И.В. Ершова // Юрист. 2011. N 5. С. 27 — 28.
22. Ершова И.В., Иванова Т.М. Предпринимательское право / И.В. Ершова, Т.М. Иванова. — М., 2010. — 345 с.
23. Ермолина Л. В. Место и роль оценки стратегической эффективности в процессе управления предприятием/ Л. В. Ермолина // Вестник Самарского государственного университета. — Самара, 2013. — № 7 (108) — С. 30–36. 4.
24. Зубарев С.В, Проблемы правового обеспечения реформы уголовно-исполнительной системы // Преступление и наказание. 2011. — № 3. — С. 8.

25. Зубков А.И. Обсуждение пенитенциарных проблем: подготовка кадров для УИС, научное обеспечение и разработка нормативной базы // Рос. юстиция. — 2012. — №1. — С. 46-47.
26. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник / А.П. Иванов – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2012. — 365 с.
27. Иванова Н.Г. Эффективный контракт в модели бюджетирования, ориентированного на результат / Н.Г. Иванова, М.И. Канкулова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. — № 21. – С. 24-35.
28. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / Под ред. И.М. Шеймана и др. — М.: Наука, 2011. – 324 с.
29. Кашеварников И.Ю. Совершенствование оплаты труда работникам бюджетной сферы / И.Ю. Кашеварников // Novainfo.ru. – 2014. — № 24. – С.47-49.
30. Левина В. Проблемы правового регулирования муниципальной бюджетной политики / В. Левина // Хозяйство и право. — 2013. — № 1. — С. 115-122.
31. Малыгина Т. Ю. Особенности стратегического управления государственными и муниципальными учреждениями // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 452-454.
32. Назаров В. П. Стратегическое планирование как важнейший фактор повышения эффективности государственного управления/ В. П. Назаров // Власть. — Москва, 2013. — № 12 — С. 4–11. 5.
33. Орлинский И.В. Педагогическая система непрерывного профессионального образования в учебных заведениях МВД России и пути ее развития. М: Академия управления МВД России, 2011. — 186 с.
34. Паршков А.В. Стратегическое управление в уголовно-исполнительной системе. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук. Рязань: Академия права и управления, 2015. 210 с. [электронный ресурс].



URL: <http://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-v-ugolovno-ispolnitelnoi-sisteme#>

35. Перминов О.Г. Современные проблемы уголовной и уголовно-исполнительной политики // Следователь. 2012. № 6 (170). С. 6-22.

36. Поршнева, А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2014. – 421 с.

37. Починок С.Н. Внедрение эффективного контракта в бюджетных учреждениях / С.Н. Починок // Вестн. Волжского ин-та экономики, педагогики и права. – 2014. — № 2. – С. 211-214.

38. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: Учебник / З. П. Румянцева, Саломатина Н. А.. М.: Инфра-М, 2016. – 454 с.

39. Романовский М.В., Врублевская О.В. Бюджетная система Российской Федерации / М.В. Романовский. — М.: Юрайт, 2011. – 294 с.

40. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева.- М.: ИНФРА-М, 2014. — 344 с.

41. Романова Т. Ф. Совершенствование управления финансами в системе государственных и муниципальных учреждений социальной сферы / Т. Ф. Романова // Сборник научных трудов Sworld. — 2013. — Т. 38, № 3. — С. 62-64.

42. Сайман, Г. Менеджмент в организациях: Учебник / Г. Сайман. М.: Экономика, 2013. – 466 с.

43. Ситдикова Р.И. Государственное регулирование и пути совершенствования систем оплаты труда в бюджетной сфере / Р.И. Ситдикова // Перспективы развития экономики и менеджмента: сб. науч. тр. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. – Челябинск, 2014. – С.182-184.

44. Теория управления в сфере исполнения уголовных наказаний: учебное пособие / А.М. Плюснин, Е.Ф. Яськов, Н.Н. Неустроева, Э.В. Тураев / Под ред. А.М. Плюснина. 2-е изд., испр. и доп. Киров: Кировский филиал Академии ФСИН России, 2011. 388 с.

45. Шмарин А. П. Анализ потенциальных рисков при реализации конкурентных стратегий предприятия/ А. П. Шмарин // Известия ОГАУ. — Оренбург, 2012. — № 5 — С. 173–176.

46. Экономика предприятий (организаций): учебник / А. И. Нечитайло, А. Е. Карлик. – Москва: Проспект: Кнорус, 2010. – 304 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Схема связей процессов в организации

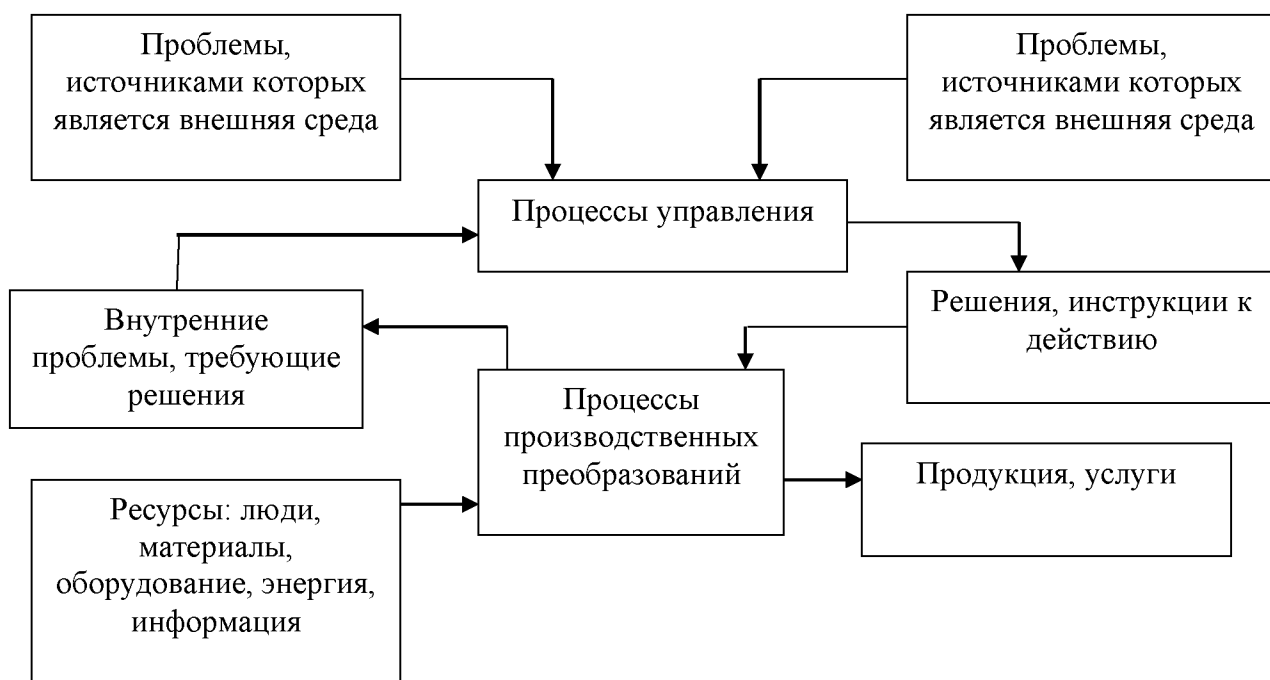


Рисунок А.1 – Связи процессов в организации

Продолжение приложения А



Рисунок А.2 - Целевой подход к управлению организацией

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Сравнительная характеристика автономных, бюджетных и казенных учреждений

Критерии сравнения	Учреждение		
	автономное	бюджетное (с расширенным объемом прав)	казенное
Финансовое обеспечение	В виде субсидий в соответствии с заданием учредителя и на содержание имущества	Субсидии: в соответствии с заданием учредителя, на содержание имущества; на иные цели. Средства из бюджета: на исполнение публичных денежных обязательств перед физическими лицами; на осуществление мероприятий в соответствии с нормативными правовыми актами	На основе бюджетной сметы
Объемы бюджетного финансирования	Объем финансового обеспечения задания не зависит от типа учреждения (ст. 20 Закона № 174-ФЗ)		
Приносящая доход деятельность	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Полученные доходы зачисляются в бюджет
Открытие счетов	Счета в кредитных организациях	Только в органах Федерального казначейства (финансовых органах)	Только в органах Федерального казначейства (финансовых органах)
Учет	Коммерческий план счетов	План счетов с ведением аналитического учета по укрупненным кодам КОСГУ, а в части средств бюджета — по бюджетному плану счетов	Бюджетный план счетов
Контроль	Последующий	Предварительный и текущий в части субсидий на иные цели и исполнения публичных обязательств, последующий	Предварительный, текущий, последующий
Ответственность собственника	Собственник не несет ответственности по обязательствам учреждения		Субсидиарная (в случае недостаточности у учреждения денежных средств по обязательствам учреждения отвечает собственник)

Окончание прил. Б

Критерии сравнения	Учреждение		
	автономное	бюджетное (с расширенным объемом прав)	казенное
Документы о планах деятельности	План финансово-хозяйственной деятельности, государственное задание		Смета, государственное задание
Органы управления	Руководитель, наблюдательный совет, коллегиальные органы	Руководитель, коллегиальные органы (худсовет и т. д.)	Руководитель
Банкротство	Невозможно		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Процесс принятия управленческих решений

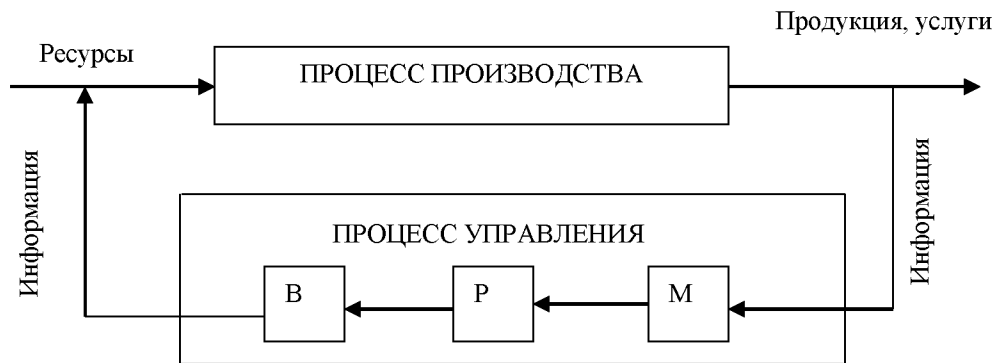


Рисунок В.1 – Процесс принятия управленческих решений

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 — Динамика и структура имущества предприятия ФСИН в 2013-2015 гг.

Показатели	Абсолютная величина на конец года, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменения				Темп роста, %	
				2013 год	2014 год	2015 год	В абсолютных величинах, руб.		В удельных весах, %			
	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.				2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.			
<b>Актив</b>												
Внеоборотные активы	463492	1245464	1067253	52,25	77,37	38,72	781972	-178211	25,13	-38,66	268,7	85,7
Нематериальные активы	4	15	13	0,00	0,00	0,00	11	-2	0,00	0,00	375,0	86,7
Основные средства	20574	10475	12700	2,32	0,65	0,46	-10099	2225	-1,67	-0,19	50,9	121,2
Доходные вложения в материальные ценности	433345	1182525	961586	48,85	73,46	34,88	749180	-220939	24,62	-38,58	272,9	81,3
Финансовые вложения	1238	0	313	0,14	0,00	0,01	-1238	313	-0,14	0,01	0,0	100,0
Отложенные налоговые активы	8331	52449	92641	0,94	3,26	3,36	44118	40192	2,32	0,10	629,6	176,6
Оборотные активы	423636	364219	1689283	47,75	22,63	61,28	-59417	1325064	-25,13	38,66	86,0	463,8
Запасы и затраты	31305	34804	78151	3,53	2,16	2,84	3499	43347	-1,37	0,67	111,2	224,5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	7002	6308	32894	0,79	0,39	1,19	-694	26586	-0,40	0,80	90,1	521,5
Дебиторская задолженность	378166	296051	1563464	42,63	18,39	56,72	-82115	1267413	-24,24	38,33	78,3	528,1
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7163	25887	14433	0,81	1,61	0,52	18724	-11454	0,80	-1,08	361,4	55,8
Прочие оборотные активы	0	1169	341	0,00	0,07	0,01	1169	-828	0,07	-0,06	-	29,2
Баланс	887128	1609683	2756536	100,00	100,00	100,00	722555	1146853	x	x	181,4	171,2



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 — Взаимодействие территориальных органов ФСИН и Росимущества в вопросах эффективного использования государственной собственности

Нарушения, допускаемые ФСИН	Методы воздействия Росимущества	Методы воздействия Прокуратуры
<p>1. Передача балансодержателем федерального недвижимого имущества сторонним организациям по договорам аренды, не соответствующим требованиям действующего законодательства (без согласования с собственником Росимущества и его территориальным органом — Территориальным управлением, без проведения конкурса, без проведения оценки рыночной ставки арендной платы объекта недвижимого имущества), без заключения договоров аренды, по «скрытой форме» арендных отношений (договора хранения, оказания услуг и т.д)</p>	<p>Территориальное управление направляет материалы в правоохранительные органы для принятия мер реагирования в соответствии с действующим законодательством, в том числе для принятия мер прокурорского реагирования и привлечения виновных лиц к административной ответственности, согласно ч. 1 и 2 ст. 7.24 КоАП РФ (нарушение порядка распоряжения объектом нежилого фонда, находящегося в федеральной собственности, и использования указанного объекта), а также привлечение виновных лиц к уголовной ответственности в соответствии с действующим законодательством</p>	
<p>2. Недопуск комиссии на объекты федеральной формы собственности</p>	<p>Территориальное управление направляет материалы в прокуратуру для принятия мер прокурорского реагирования в соответствии с действующим законодательством</p>	<p>Прокуратура в течение 2-3-х дней принимает решение о возбуждении или об отказе в возбуждении административного дела по ч. 1 ст. 19.4 КоАП РФ (неповиновение законному распоряжению должностного лица органа, осуществляющего государственный надзор (контроль), а равно воспрепятствование осуществлению этим должностным лицом органа служебных обязанностей)</p>

Продолжение таблицы Д.1

Нарушения, допускаемые ФСИН	Методы воздействия Росимущества	Методы воздействия Прокуратуры
3. Снос или продажа объекта федеральной формы собственности без согласования в соответствии с действующим законодательством	Территориальное управление направляет материалы в правоохранительные органы для принятия мер в соответствии с действующим законодательством, в том числе для рассмотрения вопроса о возбуждении уголовного дела и привлечении виновных лиц к уголовной ответственности	
4. Наличие свободных, неэффективно используемых помещений	Территориальное управление, руководствуясь действующим законодательством, в лице собственника имущества, закрепленного за казенным предприятием или учреждением, вправе изъять излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество и распорядиться им в соответствии с Законом	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 — Анализ интенсивности и эффективности использования основных средств ФСИН за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста, %	
				2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года	2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года
А	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	194951	598647	228577	403696	-370070	307,1	38,2
Выручка, тыс. руб.	1423155	1534601	1681226	111446	146625	107,8	109,6
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	478739	1245374	263296	766636	-982079	260,1	21,1
Среднегодовая стоимость активной части ОС, тыс. руб.	239273	654717	724502	415444	69784	273,6	110,7
Среднегодовая стоимость действующего оборудования, т. руб.	11577	21552	14658	9975	-6894	186,2	68,0
Удельный вес активной части ОПФ	41,90	43,94	49,17	2,04	5,23	104,9	111,9
Удельный вес действующего оборудования активной части	4,84	3,29	2,02	-1,55	-1,27	68,0	61,5
Фондоотдача основных фондов, тыс. руб.	2,78	1,14	1,37	-1,63	0,23	41,2	120,1
Фондоотдача активной части, тыс. руб.	5,95	2,34	2,32	-3,60	-0,02	39,4	99,0
Фондоотдача действующего оборудования активной части, тыс. руб.	122,93	71,20	114,70	-51,72	43,49	57,9	161,1
Фондоёмкость, тыс. руб.	0,336	0,812	0,157	0,475	-0,655	241,2	19,3
Фондорентабельность, %	40,72	48,07	86,81	7,35	38,74	118,0	180,6
Рентабельность продукции, %	13,70	39,01	13,60	25,31	-25,41	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 — Анализ рентабельности организации ФСИН за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста, %	
				2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года	2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года
А	1	2	3	4	5	5	6
<b>Основные показатели, руб.:</b>							
1. Выручка от продажи	1423155	1534601	1681226	111446	146625	107,8	109,6
2. Себестоимость реализованной продукции	228204	935954	1452649	707750	516695	410,1	155,2
3. Прибыль от реализации (от продаж)	194951	598647	228577	403696	-370070	307,1	38,2
4. Прибыль до налогообложения	120382	410037	162249	289655	-247788	340,6	39,6
5. Чистая прибыль	96306	328030	129779	231724	-198251	340,6	39,6
6. Средняя стоимость основных средств	512488	1341513	1223874	829025	-117639	261,8	91,2
7. Средняя стоимость внеоборотных активов	440317	854478	1156358	414160	301880	194,1	135,3
8. Средняя стоимость материально-производственных запасов	29740	33055	56478	3315	23423	111,1	170,9
9. Средняя стоимость оборотных активов	402454	393928	1026751	-8527	632824	97,9	260,6
10. Средняя стоимость активов	842772	1248406	2183110	405634	934704	148,1	174,9
11. Средняя стоимость собственного капитала	170874	343508	522663	172634	179155	201,0	152,2
<b>Расчет показателей рентабельности, %</b>							
- реализованной продукции	15,87	63,96	15,74	48,09	-48,23	x	x

## Окончание таблицы Ж.1

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение		Темп роста, %	
				2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года	2014 года от 2013 года	2015 года от 2014 года
А	1	2	3	4	5	5	6
- производства	22,20	29,83	12,67	7,63	-17,16	x	x
- активов	11,43	26,28	5,94	14,85	-20,33	x	x
- внеоборотных активов	27,34	47,99	14,03	20,65	-33,96	x	x
- оборотных активов	0,30	1,04	0,16	0,74	-0,88	x	x
- собственного капитала	56,36	95,49	24,83	39,13	-70,66	x	x
- продаж	13,70	39,01	13,60	25,31	-25,41	x	x

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### СТЕР-анализ ФСИН России по Красноярскому краю

Группа факторов	Положительные факторы	Отрицательные факторы
Социальные и культурные	1.Повышение заработной платы 2.Повышение уровня образованности населения	1.Сокращение количества рабочих мест 2. Ухудшение демографической ситуации в стране
Технические	1.Появление новых технологий	1.Быстрое моральное устаревание оборудования
Экономические	1.Снижение ставки рефинансирования	1.Инфляция 2.Финансовый кризис в стране 3. Увеличение стоимости ресурсов 4. Колебания курса валют
Политические и правовые	1.Принятие законов, которые предусматривают льготы для производителей, продавцов, а также законодательство в области регулирования коммерческой деятельности ФСИН	1.Нестабильная политическая ситуация

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### SWOT – анализ для ФСИН России по Красноярскому краю

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Наличие квалифицированного персонала 2. Сотрудничество, включающее совместное производство в форме частно-государственного партнерства 3. Четко определенная стратегия работы 4. Надежные поставщики сырья 5. Стабильное увеличение продаж по региону и краю	1. Слабая политика продвижения 2. Наличие старого изношенного оборудования 3. Недостаток собственных оборотных средств 4. Отсутствию сертификации качества в соответствии с большинством европейский стандартов
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей за счет выведения на рынок новых производств 2. Создание оригинальных товаров 3. Перспективные инвестиционные проекты 4. Увеличение спроса на качественную и недорогую продукцию на рынке 5. Ослабление позиций конкурентов 6. Появление новых технологий 7. Нарастивание объемов экспорта	1. Ослабление роста рынка 2. Увеличение продаж заменяющих товаров 3. Ожесточение конкуренции 4. Законодательное регулирование цены 5. Нестабильная экономическая и политическая ситуация в стране 6. Повышение цен на материалы и энергоносители 7. Увеличение налогов

На пересечении факторов отмечается, что произойдет в результате их наложения. Если ответ "ничего" — ставим 0. Если сильная сторона позволяет нам реализовать какую-либо возможность — ставим 2. Если же какая-либо слабая сторона обещает обернуться настоящим кошмаром в случае, если сбудется угроза, в этой ячейке ставим -2. Возможны также промежуточные значения: 1, -1. критерии анализа представлены в таблице. Таким образом, пересечение сильных сторон и возможностей предоставляет нам наиболее успешную комбинацию сильных сторон и возможностей предприятия, так как по таблице выходит 15 баллов. Наибольшие угрозы находятся на пересечении факторов WT

По итогам матрицы наибольшую угрозу представляют такие факторы как: - T3 — ожесточение конкуренции;

- T6 — повышение цен на материалы и энергоносители;

Продолжение приложения И

при таких слабых сторонах предприятия как:

- W1 — слабая политика продвижения
- W2 — наличие старого изношенного оборудования
- W3 — недостаток собственных оборотных средств
- W4 — отсутствию сертификации качества в соответствии с

большинством европейский стандартов.

Матрица SWOT – анализа для ФСИН России по Красноярскому краю

		Возможности							Угрозы							Итого
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	
Сильные стороны	S1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	S2	2	2	2	0	2	1	2	2	0	2	0	0	0	0	15
	S3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	S4	2	2	1	0	2	0	2	2	0	2	0	0	1	0	14
	S5	1	0	0	1	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	8
Слабые стороны	W1	-2	-2	-1	-2	0	0	-2	-2	0	-2	0	0	0	0	-13
	W2	-2	-2	0	0	0	-2	-2	-2	0	-2	0	0	-2	0	-14
	W3	-1	-2	0	0	0	-2	-2	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-19
	W4	-2	-2	-2	0	0	0	-2	-2	0	-2	0	0	0	0	-12
Итого		-1	-3	2	-1	6	-2	-2	-2	0	-4	-2	-2	-3	-2	

Наибольший интерес предоставляют такие возможности как:

- O3 — перспективные инвестиционные проекты;
- O5 — ослабление позиций конкурентов.

Наиболее сильными сторонами предприятия являются:

- S2 — сотрудничество включающее совместное производство в форме частно-государственного партнерства;
- S4 — надежные поставщики сырья;
- S5 – возможность увеличения экспорта.

Все эти выделенные факторы и их взаимодействие наиболее интересны для реализации возможностей учреждения и его эффективного развития. Из данных полученных при проведении SWOT-анализа можно сделать выводы о дальнейшем перспективном развитии экономической деятельности ФСИН.



## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Мероприятия по сокращению затрат на производство продукции и повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Направление снижения затрат, перечень основных мероприятий	Цель мероприятия
1. Сокращение затрат на сырье и материалы	
1.1 Определение фактических направлений расходования материально-сырьевых ресурсов при производстве продукции	Установление фактов и устранение причин нецелевого использования материально-сырьевых ресурсов
1.2 Выявление завышенных норм расхода материально-сырьевых ресурсов в результате нарушения технологической дисциплины	Приведение действующих технологических карт в части норм расходования материально-сырьевых ресурсов к уровню соблюдения технологической дисциплины производства
1.3 Совершенствование управления производственно-складскими запасами материально-сырьевых ресурсов	Определение оптимального уровня запасов для обеспечения непрерывного технологического процесса
1.4 Изыскание возможностей по замене одних видов материально-сырьевых ресурсов другими, аналогичными по цене, но с более низкими удельными нормами расхода, при соблюдении технологической дисциплины производства	Сокращение затрат на материально-сырьевые ресурсы
1.5 Поиск альтернативных (более дешевых) поставщиков сырья и материалов	Сокращение затрат на материально-сырьевые ресурсы
1.6 Внедрение зонального метода учета расходования топливно-энергетических ресурсов путем установки на всех переделах производства современных приборов учета и контроля с последующим пересмотром (корректировкой) действующих удельных норм расхода	Оптимизация затрат на производство продукции по критерию наименьшей стоимости энергоносителей
1.7 Проведение систематического аудита и разработки энергетического паспорта предприятия	Создание системы контроля над расходованием всех видов топливно-энергетических ресурсов и выявление резервов их снижения по отдельным участкам производства
2. Сокращение затрат на оплату труда	
2.1 Определение оптимальной численности работающих с учетом прогнозируемых объемов в разрезе производств на основе рационализации организационно-производственной структуры предприятия	Сокращение; налпипших звеньев управления производством и численности работников до оптимального уровня

Продолжение прил. К

Направление снижения затрат, перечень основных мероприятий	Цель мероприятия
2.2 Внедрение систем оплаты труда работников, предусматривающих формирование и выплату заработной платы за реализованную, а не произведенную продукцию	Повышение эффективности труда работников, рост производительности труда и качества продукции
2.3 Систематическое проведение фотографий рабочего дня	Выявление и ликвидация непроизводительных затрат рабочего времени
2.4 Сокращение простоев по внутрипроизводственным причинам	Снижение затрат на оплату труда производственных рабочих за время простоя по вине цеха
2.5 Сокращение времени вынужденных прогулов и устранение причин выполнения сотрудниками нижеоплачиваемой работы	Снижение размеров компенсирующих выплат за время вынужденного прогула или выполнение нижеоплачиваемой работы
3. Повышение эффективности использования основных средств	
3.1 Проведение тотальной инвентаризации основных производственных средств в соответствии с Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденными приказом Министерства финансов от 05.12.1995 г., №54	Выявление неиспользуемого, эпизодически используемого, подлежащего консервации, сдаче в аренду, а также непригодного к эксплуатации имущества
3.2 Консервация временно не используемых мощностей, отдельных машин и оборудования	Сокращение эксплуатационных затрат и платежей в бюджет (за счет уменьшения амортизационных отчислений, сумм ремонтов, налога на недвижимость)
3.3 Списание и утилизация в установленном порядке не используемых в процессе производства самортизированных основных средств	Сокращение эксплуатационных расходов и пополнение собственных оборотных средств
3.4 Сдача в аренду неиспользуемых основных средств или их отчуждение (продажа, передача на баланс другим предприятиям)	Снижение эксплуатационных издержек по сданным в аренду основным средствам. Получение внереализационных доходов и пополнение за этот счет собственных оборотных средств
3.5 Снижение внутрисменных и целодневных простоев в использовании производственного оборудования	Сокращение затрат на производство продукции
3.6 Перевод административных и производственных зданий с централизованных источников отопления на локальные с использованием местных сырьевых ресурсов	Уменьшение затрат на тепловую энергию для производственных и хозяйственных нужд

Продолжение прил. К

Направление снижения затрат, перечень основных мероприятий	Цель мероприятия
4. Мероприятия в области технологии производства	
4.1 Контроль за соблюдением технологии производства	Устранение отклонений в технологии производства, выпуск качественной продукции, сокращение затрат на переделку брака
4.2 Внедрение прогрессивных энергосберегающих технологий	Снижение топливно-энергетических затрат на производство продукции
4.3 Поиск, выбор и внедрение технологических решений, наиболее приемлемых для конкретного предприятия. Организация патентной и сертификационной работы	Снижение производственных затрат
4.4 Внедрение систем качества на базе международных стандартов	Повышение качества продукции и снижение затрат на переделки и устранение брака
4.5 Отбор и внедрение законченных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, приемлемых для конкретного предприятия с точки зрения снижения материало-и энергоемкости выпускаемой продукции	Снижение производственных затрат
4.6 Обновление основных производственных средств для производства новых видов продукции на основе импорта современного технологического оборудования при невозможности производить аналогичное на отечественных станкостроительных предприятиях	Переход на выпуск принципиально новых рентабельных видов строительных материалов
5. Прочие направления резервов снижения затрат на производство продукции и повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия	
5.1 Включение в производственные калькуляции всех видов затрат, относимых в соответствии с действующим законодательством на себестоимость продукции (работ, услуг), на основе реальных расчетов, а не условных нормативов, которые не учитывают сложившуюся специфику производства	Возмещение в выручке всех производственных затрат предприятия и обеспечение прибыльности основной деятельности
5.2 Определение реальной доли амортизационных отчислений, компенсируемых заказчиками (покупателями), в общей сумме амортизационного фонда	Формирование реального источника обновления основных производственных средств
5.3 Сохранение старых, изучение и поиск новых внутренних и внешних рынков сбыта продукции	Расширение рынков сбыта, рост реализации и снижение запасов готовой продукции на складах

Окончание прил. К

Направление снижения затрат, перечень основных мероприятий	Цель мероприятия
5.4 Ликвидация неэффективных посредников по сбыту продукции	
5.5 Создание новых товаропроводящих сетей	
5.6 Открытие фирменных магазинов по реализации продукции населению	
5.7 Правильное включение налогов, сборов и других платежей в себестоимость продукции	Правильное формирование себестоимости продукции. Исключение штрафных санкций со стороны налоговых органов
5.8 Анализ работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними предприятиями или производствами и хозяйствами предприятия, не относящимися к основному виду деятельности, а также индивидуальными предпринимателями	Исключение завышенной оплаты данных работ и услуг и тем самым снижение материальных затрат предприятия
5.9 Создание информационного банка данных по: удельным нормам расхода материальных и топливно-энергетических ресурсов нормативным затратам труда на единицу продукции потенциальным рынкам сбыта конкурентам (их слабым и сильным сторонам) другим данным, необходимым для целей повышения эффективности производственной деятельности	Повышение качества управленческих решений, направленных на сокращение производственных затрат
5.10 Систематическое повышение профессионально-квалификационного уровня рабочих и управленческих кадров с последующей их аттестацией	Рост производительности и качества труда
5.11 Проведение работы по сокращению сроков согласования отпускных цен на реализуемую продукцию	Сокращение потерь, связанных с реализацией продукции по ценам, не учитывающим инфляционных изменений
5.12 Проведение мероприятий по повышению экологической безопасности производства	Уменьшение размеров платежей по экологическому налогу
5.13 Диверсификация производства и обновление ассортимента производимой продукции, гарантирующие повышение ее рентабельности	Расширение видов деятельности предприятия, увеличение объема реализации продукции, создание новых рабочих мест
5.14 Отказ от производства нерентабельных и бесперспективных видов продукции	Повышение общей рентабельности реализованной продукции
5.15 Использование современных средств коммуникации (электронный документооборот, деловая переписка по электронной почте)	Повышение эффективности оперативного управления производством
5.16 Бизнес-планирование деятельности предприятия на кратко-, средне — и долгосрочную перспективу	Обеспечение конкурентоспособности предприятия в кратко-, средне — и долгосрочном периоде