

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Эффективность муниципального управления, его критерии и индикаторы (на примере городского округа Тольятти)»

Студент

М.А. Грыжина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д.ю.н., профессор Д.А. Липинский

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



Тольятти 2020



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические и правовые основы эффективности муниципального управления	7
1.1 Понятие оценки эффективности муниципального управления	7
1.2 Основные критерии эффективности органов местного самоуправления	13
1.3 Внешние и внутренние факторы эффективности управления организацией	21
2 Оценка эффективности деятельности бюджетных учреждений дополнительного образования городского округа Тольятти.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждений дополнительного образования.....	25
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность МБУ ДО.....	36
2.3 Анализ результатов оценки эффективности деятельности МБУ ДО.....	49
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности учреждений дополнительного образования	55
3.1 Способы повышения эффективности управления муниципальным учреждением.....	55
3.2 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1.....	60
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	65
Заключение	69
Список используемой литературы	71
Приложение А Показатели для оценки эффективности	76
Приложение Б Итоги заседания балансовой комиссии	78
Приложение В Оценка эффективности использованного имущества	81
Приложение Г Отчет о результатах деятельности учреждения.....	85

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Происходящие социально-экономические преобразования в Российской Федерации вызывают характерные изменения в системе государственного и муниципального управления. Безусловно, эффективное управление на всех уровнях власти является основой и гарантом стабильного социально-экономического развития муниципальных образований и улучшения благосостояния населения. В настоящее время постоянно анализируются процессы управления деятельностью муниципальных учреждений, изучаются вопросы стратегического планирования и прогнозирования их развития.

Высокая значимость данного вопроса для современной России обуславливается практическим отсутствием фундаментальных исследований по проблемам оценки эффективности органов местного самоуправления.

Объект исследования: муниципальные бюджетные учреждения дополнительного образования городского округа Тольятти.

Предмет исследования: оценка эффективности деятельности муниципальных учреждений дополнительного образования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в совершенствовании методологического подхода к оценке эффективности муниципального управления и разработке способов повышения эффективности деятельности муниципальных учреждений в условиях социально-экономической изменчивости.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность муниципального управления может оцениваться объективно, если:

– оценка эффективности органов местного самоуправления проводится с учетом территориальной специфики муниципального образования, в том числе уровня развития территории;

– критерии оценки эффективности деятельности подведомственных муниципальных учреждений определены с учетом их вида деятельности, а так же частных и индивидуальных особенностей.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– исследовать теоретические и правовые основы эффективности муниципального управления;

– дать характеристику системе оценки эффективности муниципальных учреждений дополнительного образования г. о. Тольятти и выявить;

– провести анализ критериев оценки эффективности деятельности на примере муниципального учреждения дополнительного образования;

– разработать рекомендации по совершенствованию критериев оценки эффективности муниципального управления;

– разработать способы повышения эффективности деятельности муниципального учреждения.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды российских и зарубежных исследователей, посвященные сущности института управления и проблемам эффективности муниципального управления, а так же нормативно-правовые акты Российской Федерации и Самарской области.

Базовыми для настоящего исследования явились также теоретические положения, практические рекомендации и научные труды по вопросам муниципального управления, менеджмента и рыночной экономики в сфере муниципальных услуг.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам повышения эффективности управления органов государственной и муниципальной власти и способах ее оценки по существующей методике посвящены многие труды ученых (В.Г. Игнатов, Р.М. Мусин, А. Кочеткова, Е.В. Евтушенко, В.Л. Романова, М.В. Казаков, Ю.В. Дубровская, М.Н. Афанасьева).

Необходимость решения проблем эффективного управления в системе отечественного образования указывается в ряде основополагающих нормативно-правовых документах: Конституции Российской Федерации, Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ [6]. Обращение в 70-е гг. XX века к истории изучения проблем управления в системе образования показывает, что руководители учреждений изначально рассматривали их с позиций педагогики (Н.Ф. Бунаков, П.Ф. Каптерев, Н.А. Кофф, К.Д. Ушинский, С.Т. Шацкий) [6].

Методами исследования выступают общенаучные методы: анализ и синтез, научная абстракция, индукция и дедукция. В том числе применялись статистический анализ, анализ сравнения и группировок, прогнозирования, социологические и графические методы обработки данных. В совокупности перечисленные методы исследования обеспечили достоверность представленного экономического анализа и позволили обосновать представленные выводы.

Опытно-экспериментальная база исследования. Исследование проводилось на базе муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования школы искусств № 1 городского округа Тольятти (далее по тексту - МБУ ДО Школа искусств № 1).

Научная новизна магистерской диссертации состоит в развитии теоретических и методических подходов к оценке эффективности муниципального управления.

Научная новизна исследования заключается в:

- законодательно утвержденная общепринятая методика оценки, исследуемая в диссертации, рассмотрена на предмет ее несовершенства;
- выявлены недостатки данной методики, в том числе такие, как отсутствие универсальности и предпочтение в достижении цифровых показателей;

– предложены рекомендации по совершенствованию критериев оценки эффективности деятельности муниципальных учреждений, с учетом сферы их деятельности;

– разработаны мероприятия по повышению эффективности управления муниципального учреждения по принципу стратегического планирования «от будущего – к настоящему» для дальнейшего обеспечения его стабильного развития.

Теоретическая значимость исследования заключается в совершенствовании теоретических и методических основ оценки эффективности муниципального управления.

Практическая значимость исследования. Наличие пробелов и недостатков в такой важной области в сфере муниципального управления определило и практическую значимость диссертационного исследования. Предложенные рекомендации и результаты диссертационного исследования могут быть использованы в практической деятельности других муниципальных учреждениях дополнительного образования.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. По теме диссертации в научном журнале опубликована научная статья, в которой нашли отражение теоретические принципы и результаты работы (2020 г., электронный научный журнал «Студенческий» № 2).

Объем и структура магистерской диссертации. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений. В работе 4 приложения, 16 таблиц, 15 рисунков. Список используемой литературы и используемых источников включает 39 наименований. Объем диссертации составляет 75 страниц.

1 Теоретические и правовые основы эффективности муниципального управления

1.1 Понятие оценки эффективности муниципального управления

В современном обществе предъявляются повышенные требования к органам государственного и муниципального управления. Им принадлежит особая роль в механизме управления хозяйственной и социально-культурной деятельностью, они призваны обеспечивать достойный социально-экономический уровень жизни граждан и защиту их интересов.

Сегодня эффективность государственного и муниципального управления исследуется в комплексе наук, однако изначально она подвергалась тщательному изучению со стороны создателей школы менеджмента и научного управления.

Главные представители «эмпирической школы», такие как: П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер, считали, что эффективность управления напрямую зависит от практического опыта и интуиции самого управленца, что немаловажно при решении задач в условиях неопределенности и чему всегда возможно научиться [5].

Фредерик Уинслоу Тейлор, основоположник научной организации труда и менеджмента, рассматривал вопросы повышения эффективности организации за счет усовершенствования её организационных и технологических процессов [3].

Особое внимание проблемам менеджмента уделял Г. Эмерсон - представитель школы научного управления, который установил прямую связь между эффективностью и организационной структурой организации.

Ценность научных трудов Б. Гурнея заключается в полном представлении о состоянии развития науки управления в современных буржуазных государствах. Работы Б. Гурнея базируются в основном на

французских материалах и трактуют проблемы, с которыми сталкивается аппарат государственного управления [35].

Свои труды в создании универсальных принципов управления, основанных на научной концепции Ф. Тейлора, посвятили основоположники административной школы менеджмента: А. Файоль, Л. Урвик, Г. Саймон и другие. Герберт Саймон проводил фундаментальные исследования организационного поведения и считал, что «процессы принятия решений направлены на поиск путей действий, являющихся осуществимыми в свете множества ограничений» [7]. Он по праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теории ограниченной рациональности).

Перенос внимания в управлении на человека является отличительной характеристикой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 1920-1930 гг. Представители данной школы рассматривали человеческий фактор как основной элемент эффективности управления, а каждое предприятие – как социальную систему [9].

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность управления изучалась на постоянной основе, на протяжении всех этапов развития менеджмента, а само понятие эффективности менялось по мере появления новых теорий, исследований и анализа.

На начальных исследованиях использовалась следующая формулировка эффективности управления – это приращение результатов за счет деятельности субъекта управления [2]. Следовательно, управление считалось эффективным, если оно имело хоть какой-либо результат. Однако на практике это не всегда соответствовало действительности, в связи с чем стали вводиться и другие показатели эффективности, например такие, как: затраты на управление, степень достижения целей управления, качество выполнения поставленных задач и другие.

В настоящее время понятие эффективности системы управления трактуется множеством определений. К примеру, зарубежная литература

описывает эффективность управления, как достижение поставленной цели и создание потребительских благ [1], а отечественная – как решение поставленных задач за счет эффективности использования имеющихся ресурсов [1].

Обобщив несколько понятий, можно сделать вывод, что эффективность управления – это результативность функционирования системы и процесса управления, интегрированный результат взаимодействия всех компонентов, это один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение [4].

Исследование системы управления на государственном и муниципальном уровне является как никогда актуальным в связи с наличием определенных недостатков и нерешенностью ряда вопросов.

Муниципальное управление – это целенаправленное упорядочивающее воздействие органов местного самоуправления на муниципальное образование с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета. Это многофункциональная система, которая включает в себя огромное количество отраслевых комплексов, находящихся в муниципальной собственности [12].

Важным условием эффективности муниципального управления является организация баланса между подсистемами, достижение которого возможно только благодаря осуществлению единой политики [7].

Сегодня политика государства направлена на усовершенствование системы муниципального управления, в том числе на повышение его эффективности. Качество предоставляемых муниципальных услуг напрямую влияет на уровень жизни граждан и развитие муниципального образования в целом.

Муниципальное образование – это определенная населенная территория, на которой осуществляется местное самоуправление. Субъектом в муниципальном управлении являются население муниципального

образования и органы местного самоуправления, которые состоят из представительной и исполнительной ветвей местной власти. Объектом муниципального управления является само муниципальное образование и социально-экономические процессы, происходящие на его территории в интересах населения, в том числе с учетом эффективного использования ресурсов [12].

Обеспечение высокого уровня развития муниципального образования выражается в эффективном управлении подсистем администрации, а так же объектов различных отраслей и сфер деятельности, таких как:

- экономическое развитие,
- дошкольное образование,
- общее и дополнительное образование,
- культура,
- физическая культура и спорт,
- жилищное строительство и обеспечение граждан жильем,
- жилищно-коммунальное хозяйство,
- организация муниципального управления,
- средний и малый бизнес и другие.

По результатам проведенных научных исследований эффективности государственного и муниципального управления, можно выделить несколько актуальных подходов. Например, научный исследователь Е.Б. Дорина выделяет следующие виды эффективности в управлении [3]:

1) экономическую эффективность проводимой государством политики, выраженную в экономическом росте или рациональном использовании ресурсов;

2) социальную эффективность (решение социальных проблем);

3) экологическую эффективность (рациональное использование ресурсов окружающей среды);

4) внешне - экономическую эффективность (сотрудничество с другими муниципальными образованиями).

А.И. Радченко, в свою очередь, выделяет: общую эффективность системы муниципального управления, экономическую, качественную и количественную эффективность. Он предлагает определять общую эффективность системы муниципального управления посредством достижения ее целей [3].

Основной целью муниципального управления является повышение качества жизни населения, развитие муниципального образования и планомерная организация деятельности органов местного самоуправления. Следовательно, общая эффективность и социальная эффективность системы муниципального управления сливаются в одно понятие, что доказывает особую значимость такого вида эффективности государственного и муниципального управления, как социальная эффективность.

В научной литературе эффективность системы управления принято разделять по характеру получаемых результатов на два вида – экономическую эффективность и техническую. Техническая, в свою очередь, выделяет управленческую, организационную и функциональную эффективность. Особенно сложным представляется определение эффективности управления, польза которого слабо выражается в материальных и духовных ценностях [13].

Немаловажным в вопросах эффективности муниципального управления является рассмотрение местного самоуправления как самостоятельного института власти. Наделение органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями предусмотрено в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 г. N 131 - ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 23.05.2020 г.) и Конституцией Российской Федерации [30].

Данная правовая основа на законодательном уровне «устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления» [30].

Организационная структура управления местной администрации должна способствовать достижению целей управления муниципальным образованием.

Структуру органов местного самоуправления рассмотрим на рисунке 1:

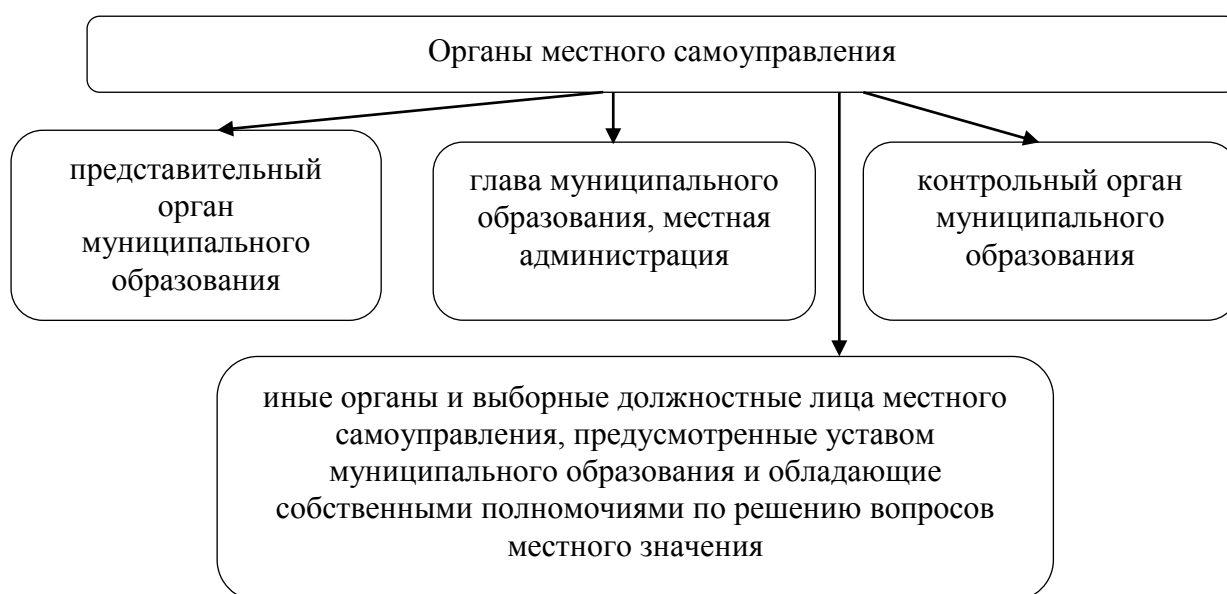


Рисунок 1– Организационная структура органов местного самоуправления

В состав базовых задач системы муниципального управления входят:

- 1) стратегическое планирование, включающее в себя разработку программ и проектов, прогнозирование и социально-экономическое развитие;
- 2) формирование нормативно-правовой базы местного самоуправления;
- 3) формирование базы социально-технических нормативов;
- 4) анализ внешней и внутренней ситуации, как условие гибкого реагирования структуры муниципального управления на изменения;

5) планирование работы как условие согласования действий подразделений администрации по используемым ресурсам и во времени;

б) контроль за исполнением нормативно-правовых актов и нормативных предписаний внутри структуры управления и в подведомственной муниципальной сфере;

7) управление персоналом, как условие мотивации муниципальных служащих и развития их компетентности;

8) регламентация собственной деятельности и деятельности в подведомственной сфере, как условие для обеспечения нормального функционирования всей структуры муниципального управления;

9) публичность деятельности, как условие вовлечения муниципальных сообществ в решение муниципальных задач и расширения гражданского участия.

Эффективность работы муниципальной администрации зависит от многих факторов, начиная от установления цели и адекватного подбора стратегии и заканчивая выбором наиболее экономичного варианта.

Несмотря на все недостатки системы, разработка актуальных критериев и показателей эффективности управления помогает объективно оценить возможности субъекта управления, что очень важно для его дальнейшего функционирования и развития.

1.2 Основные критерии эффективности органов местного самоуправления

Одна из самых распространенных практик определения степени достижения поставленных целей и задач – это оценка показателей эффективности и результативности. Показатели эффективности помогают определить реалистичные цели, поставить дальнейшие задачи и выявить проблемные места при их достижении, а так же оценить целесообразность принятых управленческих решений и выбрать одно из самых рациональных.

Стоит отметить, что эффективность муниципального управления – это многогранное понятие и может быть измерена только системой показателей. Для этого применяется несколько методологических подходов, так как каждый из них имеет свое определенное значимое содержание [9].

Для оценки эффективности муниципального управления используются следующие методы (рисунок 2):

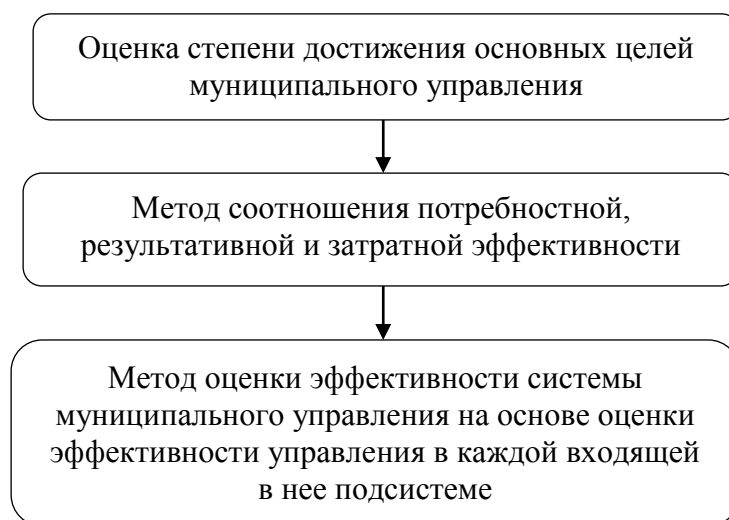


Рисунок 2 – Методы оценки эффективности системы муниципального управления

Следовательно, в каждой управленческой системе необходимо обосновать и разработать такую систему критериев и показателей, которая в своей совокупности соответствовала бы сложности структуры самого объекта управления. При этом наравне с частными критериями, отражающими определенные стороны и уровни системы управления, необходимы и обобщающие критерии с интегрированными показателями эффективности [4].

Основными требованиями к показателям эффективности являются [2]:

- 1) соответствие целям,
- 2) специфичность,
- 3) измеримость,

- 4) сравнимость и достижимость,
- 5) релевантность,
- 6) экономичность,
- 7) определенность во времени,
- 8) возможность оценки в будущем;
- 9) проверяемость.

Система показателей для оценки эффективности муниципального управления представлена на рисунке 3:



Рисунок 3 - Система показателей для оценки эффективности муниципального управления

Таким образом, результаты управленческого процесса могут оцениваться как количественными показателями, так и качественными, а

также использоваться в качестве критериев эффективности, в том случае, когда организационная структура «изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей без ухудшения остальных» [8].

Производительность аппарата управления может определяться объемом выработанной в процессе управления информации. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование (например, удельный вес затрат на содержание аппарата управления).

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость системы управления характеризует возможность органов управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных управленческих процессов [9].

Надежность аппарата управления в целом характеризуется безотказным функционированием, то есть способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки надежности аппарата управления и его подсистем могут использоваться уровень выполнения плановых заданий, соблюдение утвержденных нормативов и отсутствие отклонений при исполнении указаний.

Показателями общей социальной эффективности управления конкретным муниципальным образованием являются уровень и качество жизни населения.

Под уровнем жизни населения понимается уровень потребления материальных благ: обеспеченность населения промтоварами, продуктами питания, жильем и так далее. Доля населения, находящаяся на грани бедности - один из важнейших показателей, который характеризует качество жизни населения в данном муниципальном образовании [9].

Качество жизни населения, в том числе характеризуют: безопасность его труда, условия среды обитания, организация досуга и свободного времени, уровень культуры и образования, состояние здоровья, безопасность и тому подобное.

Критерий - это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса менеджмента. При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса [3].

Критерий эффективности - это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Он определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность [3].

Таким образом, применение показателей, критериев эффективности должно обеспечивать возможность получения максимально точных, объективных, достоверных, подлежащих проверке результатов и содействовать росту эффективности и результативности муниципальной службы на всех уровнях.

Рассмотрим характерные критерии, относящиеся к деятельности объекта и субъекта управления в таблице 1:

Таблица 1 – Критерии эффективности объекта и субъекта управления

Критерии эффективности объекта управления	Критерии эффективности субъекта управления
Общий критерий - экономические результаты деятельности объекта управления в целом, достижение им наивысших социально - экономических результатов при наименьших затратах	Финансовые затраты на содержание управляющей системы (снижение расходов на заработную плату, экономичность)
Группа частных или локальных критериев: наименьшие затраты живого труда на производство товаров или услуг; наименьшие затраты материальных ресурсов; наименьшие затраты финансовых ресурсов; наивысшая рентабельность товаров или услуг; наименьшая себестоимость продукции	Экономия живого и овеществленного труда в системе управления
Группа качественных критериев: наилучшие условия труда персонала; выполнение плановых заданий в оптимальный срок при нормативных затратах; выпуск товаров или услуг высшего качества (надежности) при нормативной себестоимости; устойчивость (стабильность) состава персонала при выполнении всех других заданных показателей	Затраты времени на выполнение отдельных операций и всего процесса управления
Группа обобщающих критериев: наименьшие затраты времени на производство единицы товара или услуги; внедрение инноваций; наивысшие показатели использования основных фондов	

Экономия труда в управляющей системе достигается за счет рационализации структуры и технологии процессов управления, повышения технической вооруженности организации. Этот критерий имеет особое значение, так как расширение масштабов и усложнение объекта управления порождает рост численности персонала.

Доля общественного труда, затрачиваемого на функционирование управляющей системы, неуклонно увеличивается. Приостановить этот рост можно лишь за счет всемерной экономии живого труда, снижения трудоемкости процессов управления, то есть интенсивных факторов развития системы управления.

Таким образом, всемерное сокращение затрат времени на сбор, обработку информации, выработку и реализацию управленческих решений

выступает в качестве одного из важнейших критериев для рационализации управленческого аппарата.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления в Российской Федерации проводится в соответствии с Указом Президента от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [24], согласно которому установлены 14 основных показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления (приложение А).

В соответствии с Постановлением правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 утверждена методика мониторинга эффективности и перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [24].

Данный мониторинг является одним из наиболее значимых на уровне субъектов РФ, и позволяет получить комплексное представление о состоянии дел во всех муниципальных образованиях и о важных проблемах муниципалитетов.

Предметом оценки являются результаты деятельности органов местного самоуправления во всех значимых направлениях социальной сферы. Результаты мониторинга эффективности деятельности муниципальных органов позволяют определить приоритетно-значимые зоны, требующие пристального внимания со стороны органов местного самоуправления, а так же разработать перечень мероприятий по повышению результативности их деятельности, повысить качество предоставляемых населению услуг.

В случае достижения наилучших значений и динамики показателей по результатам оценки эффективности деятельности, органам местного самоуправления выделяются дополнительные гранты из областного бюджета.

Характеризуя действующую систему оценки эффективности, можно отметить следующее:

1) перечень дополнительных критериев оценки эффективности разработан применительно ко всем значимым сферам;

2) для оценки эффективности применяются абсолютные и относительные показатели;

3) показатели включают в себя не только темп роста показателей эффективности, но и объем;

4) показатель для оценки эффективности включают в себя не только объективные данные, но и субъективную оценку населения о деятельности органов местной власти;

5) формой отчета о результатах деятельности органов местного самоуправления является ежегодный доклад, который включает в себя результаты мониторинга эффективности, а также показатели уровня удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления и планируемые значения показателей на трехлетний период.

Применяемая система оценки эффективности имеет свои недостатки: главный акцент делается на выполнение цифровых значений и показателей. Это приводит к достижению весьма формальных результатов, то есть показатели выполнены, а повышения эффективности в работе органов не наблюдается.

Еще один недостаток – стандартизованность и унифицированность показателей, они не учитывают специфики территории конкретного субъекта. Для решения этой проблемы на уровне региональных властей устанавливаю дополнительные перечни показателей, но зачастую и они носят весьма обобщенный характер и не дают объективной оценки эффективности деятельности органов муниципального управления.

Население муниципального образования является главным потребителем результатов работы органов местного самоуправления, мнение общества имеет огромное влияние при оценке качества принятых решений и

выступает одним из показателей эффективности. В эпоху информационной свободы и активного обмена информацией в сети Интернет большую популярность приобретают социологические опросы. Однако и здесь рекомендуется учитывать мнение жителей в масштабе только данного субъекта, которые включены в процесс местного самоуправления.

1.3 Внешние и внутренние факторы эффективности управления организацией

Для использования параметров оценки эффективности системы также необходимо различать внутреннюю и внешнюю эффективность.

Внутренняя эффективность – это результат оценки эффективности работы органов местного самоуправления, которая включает в себя разработку, организацию и принятие к исполнению управленческих решений, обеспечивающих развитие и рациональное использование потенциала субъекта.

Внутренняя среда – совокупность характеристик фирмы и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), оказывающих влияние на положение и перспективы фирмы [19].

Внешняя эффективность - это результат оценки эффективности деятельности органов власти, показывающий степень удовлетворенности интересов и потребностей населения посредством получения услуг разного рода. Внешняя среда – совокупность внешних субъектов и факторов, активно влияющих на положение и перспективы организации, но не подвластных ее руководству. Во внешнюю среду управления входит вся макросреда и часть микросреды [19].

Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Перечень факторов приведен в таблице 2:

Таблица 2 – Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность муниципального управления

Внешние факторы	Внутренние факторы
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)
Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации
Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Новые технологии производства товаров и услуг	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Административный контроль, система поощрения и взыскания
Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства	Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

Таким образом, применительно к каждой организации можно выявить уязвимые и, наоборот, положительные факторы, а значит разработать действенную стратегию по повышению эффективности управления.

Перечисленные факторы действуют как управленческий механизм, используя условия внешней среды в свою пользу для получения максимальной внутренней эффективности. К этому можно отнести не только

получение финансовой прибыли организации (экономической эффективности), но и достижение целей социального характера, например таких, как забота о своих сотрудниках [12].

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических умений по мере возрастания организационного уровня.

Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие временно. К постоянным факторам влияния относятся - окружающая среда, социальные нормы, производственная ситуация. К временным факторам - опыт, эмоции, психологический климат в коллективе.

Таким образом, для повышения эффективности управления организацией необходимо познать природу поведения человека в социально-экономической системе, выявить факторы, влияющие на его производительность и качество труда, деловую активность и творчество. Работа в организации должна быть выстроена так, чтобы работники выполняли свою работу эффективно, знали свое место и цели, присущие организации. Только так можно достичь эффективности управления и решения поставленных перед организацией задач.

Итак, сделаем выводы по первому разделу

1. Эффективность работы муниципальной администрации зависит от многих факторов, начиная от установления цели и адекватного подбора стратегии и заканчивая выбором наиболее экономичного варианта.

2. Несмотря на все недостатки системы, разработка актуальных критериев и показателей эффективности управления помогает объективно оценить возможности субъекта управления, что очень важно для его дальнейшего функционирования и развития.

3. Применяемая система оценки эффективности имеет свои недостатки: главный акцент делается на выполнение цифровых значений и показателей.

Это приводит к достижению весьма формальных результатов, то есть показатели выполнены, а повышения эффективности в работе органов не наблюдается.

4. Еще один недостаток – стандартизованность и унифицированность показателей, они не учитывают специфики территории конкретного субъекта. Для решения этой проблемы на уровне региональных властей устанавливаю дополнительные перечни показателей, но зачастую и они носят весьма обобщенный характер и не дают объективной оценки эффективности деятельности органов муниципального управления.

5. Население муниципального образования является главным потребителем результатов работы органов местного самоуправления, мнение общества имеет огромное влияние при оценке качества принятых решений и выступает одним из показателей эффективности. В эпоху информационной свободы и активного обмена информацией в сети Интернет большую популярность приобретают социологические опросы. Однако и здесь рекомендуется учитывать мнение жителей в масштабе только данного субъекта, которые включены в процесс местного самоуправления.

2 Оценка эффективности деятельности бюджетных учреждений дополнительного образования городского округа Тольятти

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждений дополнительного образования

Городской округ Тольятти - один из крупнейших городов России, по численности населения занимает 19 место, по своей значимости и величине считается районным центром Самарской области. Город располагается на берегу реки Волги, в районе Волжской ГЭС и Куйбышевского водохранилища.

Тольятти - промышленный город, со своей железнодорожной станцией, крупнейшим российским заводом по производству легковых автомобилей АО «АвтоВАЗ», а так же предприятиями химической, легкой и пищевой промышленности.

В своем развитии город старается держать курс на модернизацию городской экономики, посредством введения новых инновационных проектов, к примеру, таких как территория опережающего социально-экономического развития (далее по тексту - ТОСЭР), деятельность которой направлена на привлечение инвестиций, ускоренного роста экономики и улучшения жизни населения. Всего ТОСЭР включает в себя 33 вида экономической деятельности по девяти преимущественным направлениям.

Открытость городского округа для внедрения передовых индустриальных технологий даёт большие возможности в совершенствовании городского хозяйства и в дальнейшем позволит занять достойное место среди других экономических центров страны.

Основные значимые и приоритетные направления развития городского округа Тольятти на государственном и муниципальном уровне определены Указом Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [26]. Деятельность

органов муниципального управления направлена на реализацию 12 государственных национальных проектов длительностью до 6 лет.

В 2019 году администрация городского округа Тольятти организовала проектный офис, в функции которого входит четкая координация и отслеживание реализаций действующих национальных проектов, ведение учета и контроля над достижением целевых показателей.

Решением Думы городского округа Тольятти от 25.01.2019 г. № 131 утверждена «Стратегия социально-экономического развития городского округа на период до 2030 года» [22]. В настоящее время план мероприятий по реализации представленной стратегии находится на стадии общественного обсуждения.

При непосредственной поддержке органов государственной власти на областном уровне и при активном участии городской общественности, администрация города ведет планомерную деятельность по решению приоритетных задач, направленных на социально-экономическое развитие городского округа Тольятти.

Порядок оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Самарской области утвержден Постановлением Губернатора Самарской области от 26 августа 2013 года N 207 [22].

Ежегодные сводные отчеты о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления, а также показатели уровня удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления опубликовываются в свободном доступе на сайте Правительства Самарской области.

Одним из структурных подразделений администрации городского округа Тольятти является департамент культуры. Деятельность департамента определена государственной и муниципальной культурной политикой на территории города.

Основные цели и задачи департамента культуры администрации городского округа Тольятти:

- обеспечение доступности культурных ценностей и благ для граждан города;
- создание условий для развития творческого потенциала;
- сохранение культурного наследия города, использование его в образовательных целях;
- реализация бюджетных полномочий главного распорядителя бюджетных средств, получателя бюджетных средств, администратора доходов бюджета;
- контроль над уставной деятельностью подведомственных муниципальных учреждений, а также организация их финансово-экономической деятельности;
- организация мероприятий по мобилизационной подготовке в пределах своей компетенции.

Организационная структура управления департамента культуры включает в себя три основных отдела (рисунок 4).



Рисунок 4 – Линейно-функциональная структура управления департамента культуры

В 2019 году в число подведомственных департаменту учреждений входили 32 муниципальных учреждения, из которых осуществляли свою уставную деятельность – 31 (МБУ ВО «Тольяттинская консерватория» приостановила свою работу в связи с аннулированием аккредитации и лицензии на образовательную деятельность), в том числе:

- 1 учреждение высшего образования;
- 17 учреждений дополнительного образования;
- 9 учреждений культуры (дворцы и дома культуры);
- 5 муниципальных автономных учреждений.

Учреждение дополнительного образования - необходимое звено в воспитании и социализации формирующейся личности. Основная задача такой организации - развитие ребенка в целом, выявление его способностей и раскрытие творческого потенциала, а так же создание максимально благоприятных условий для реализации образовательных программ на высоком профессиональном уровне.

Основной вид деятельности учреждений дополнительного образования - это реализация дополнительных учебных программ различной направленности, выходящих за пределы основных образовательных программ, в целях всестороннего удовлетворения потребностей граждан, общества, государства.

Один из принципов, которому следуют детские учреждения дополнительного образования - доступность. Право заниматься в них имеет каждый ребенок. Специфика системы дополнительного образования заключается в возможности добровольного выбора ребенком, его семьей направления и вида деятельности, педагога, организационных форм реализации дополнительных программ, времени и темпа их освоения.

В своей работе муниципальные учреждения руководствуются уставом и лицензией на образовательную деятельность, законодательными актами РФ. Количественное соотношение учреждений дополнительного образования

по направлениям, находящихся в ведомственном подчинении департамента культуры представлено на рисунке 5:



Рисунок 5 - Распределение учреждений дополнительного образования по направлениям

Муниципальные бюджетные учреждения дополнительного образования осуществляют свою финансово-хозяйственную деятельность в соответствии с муниципальным заданием на оказание услуг в рамках различных муниципальных программ.

Субсидии перечисляются департаментом культуры на лицевые счета учреждений на основании соглашений, заключенных между учреждениями и учредителем, в соответствии с графиком перечисления субсидий и бюджетным кодексом Российской Федерации.

Для эффективной работы учреждений, находящихся в ведомственном подчинении, экономии и целевого использования бюджетных средств, департаментом культуры и департаментом финансов проводится анализ месячной, квартальной и годовой отчетности. Проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений в сфере дополнительное образование детей (таблица 3):

Таблица 3 – Финансовое обеспечение деятельности учреждений дополнительного образования за 2017-2019 гг.

Финансирование МУ за счет средств федерального, областного, муниципального бюджетов	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.
В рамках муниципальной программы «Культура Тольятти на 2014-2018 годы», утвержденной Постановлением мэрии городского округа Тольятти № 2988-п/1 от 30.09.2013 г.:	252539	277867	334920
из них субсидии на финансовое обеспечение муниципального задания на оказание муниципальных услуг	162245	209550	249403
В рамках МП «Формирование беспрепятственного доступа инвалидов и других маломобильных групп населения к объектам социальной инфраструктуры на территории городского округа Тольятти на 2014-2020 годы»	185	139	106
В рамках МП «Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций в мирное и военное время, обеспечение первичных мер пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах в городском округе Тольятти на 2015-2020 годы»	0	0	1257

Незначительное увеличение ежегодных показателей в части финансирования связано с ростом цен на товары и услуги и расчетом тарифов с применением метода индексации. Недофинансирование муниципальных программ в части, касаемо реальных потребностей муниципальных учреждений приводит к ослаблению их материально-технической базы.

Одним из дополнительных показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления является средняя заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства (таблица 4).

Таблица 4 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Средняя заработная плата, руб.		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Всего по отрасли, в том числе:	17082	19426	21496
педагогических работников	21486	26370	31852
административно-управленческого персонала	18936	20756	20932
обслуживающего персонала	10736	11143	11736

Из данных таблицы можно сделать вывод, что в 2019 году в целом по отрасли заработная плата педагогических работников доведена до средней зарплаты в регионе, которая составляет 31613 рублей, что говорит о выполнении Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [25].

Однако ее рост связан с увеличением тарификационной нагрузки основного педагогического персонала за счет увольнения совместителей, как правило, дополнительная педагогическая нагрузка оформляется как совмещение путем заключения дополнительного соглашения к трудовому договору, в котором прописывается объем, период выполнения и условия оплаты работы.

Руководитель образовательной организации может поручить работнику без освобождения от основной работы выполнять работу и по другой должности, что негативно сказывается на производительности труда, а также влияет на непрерывное развитие и обучение сотрудников. Однозначно, грамотное использование трудовых ресурсов является одним из ключевых моментов эффективности в управлении, а показателями оценки эффективности использования труда являются соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы [15].

Низкая заработная плата обслуживающего персонала обусловлена маленькими окладами, фактически учреждения вынуждены компенсировать разницу до минимального размера оплаты труда доплатами за счет стимулирующего фонда, который и так достаточно ограничен.

Годовой фонд заработной платы обслуживающего персонала определяется в соответствии с должностными окладами и учетом доплат по премиальной системе.

Еще один из основных показателей деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в Самарской области - доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-

правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов) [15].

Количество получателей оказываемых услуг учреждениями дополнительного образования в области искусства за последние три года незначительно возросло (рисунок 6).

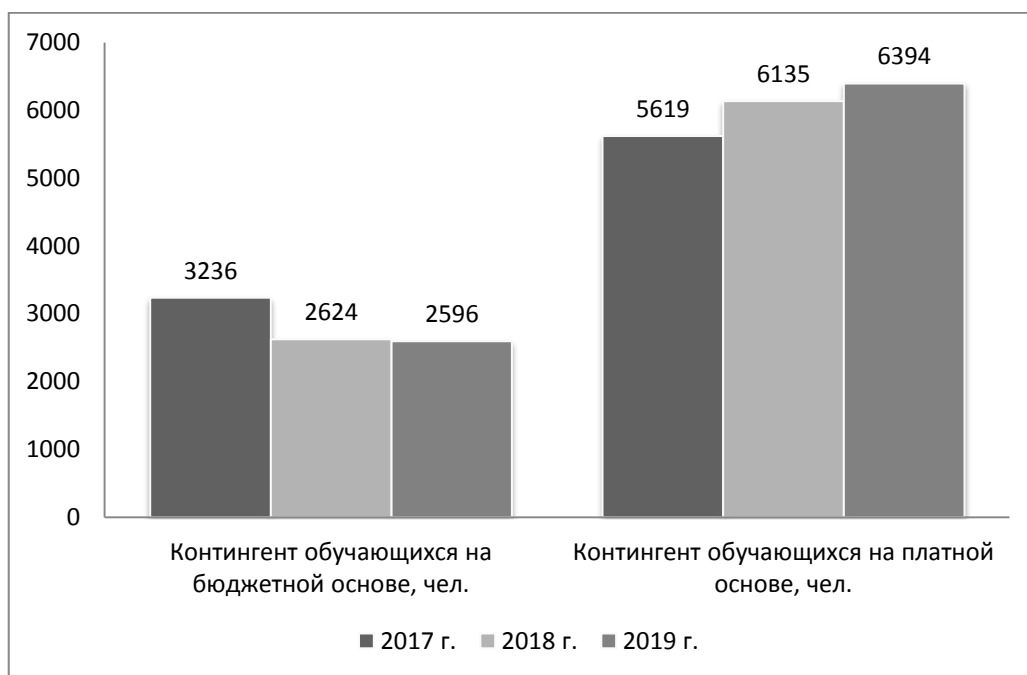


Рисунок 6 – Динамика изменений количества контингента учащихся за 2017-2019 гг.

Однако количество получателей образовательных услуг на бесплатной основе в 2019 году уменьшилось на 20 % по сравнению с 2017 годом. Причиной послужило массовое сокращение контингента учреждений дополнительного образования и переход на систему активного стимулирования внебюджетной деятельности.

Общедоступное и бесплатное образование в настоящее время стало весьма условным. Все чаще спрос на платные образовательные услуги зависит от социально-экономического статуса семьи. Не смотря на это, востребованность таких услуг за период 2017-2019 гг. только возросла.

Доля доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) так же является одним из показателей эффективности органов местного самоуправления. Недостаточность финансового обеспечения со стороны государства и переход к рыночной экономике принуждает государственные и муниципальные учреждения предоставлять дополнительные услуги на коммерческой основе. Учреждения дополнительного образования стали рассматриваться как субъекты рынка сферы услуг.

В 2017-2019 гг. дополнительные платные услуги в учреждениях дополнительного образования оказывались согласно Решению Думы городского округа Тольятти от 15.06.2011 № 570 «О положении о порядке установления тарифов на услуги (работы), предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями городского округа Тольятти на платной основе, и порядке их оказания».

Проанализировать поступление доходов от реализации услуг на платной основе можно на рисунке 7:



Рисунок 7 - Доходы учреждений дополнительного образования от реализации платных услуг за 2017-2019 гг.

Из данных таблицы делаем вывод, что 95 % всех внебюджетных доходов – это поступления от предоставления учреждениями дополнительных образовательных услуг на коммерческой основе. Таким образом, в условиях ограниченности бюджетного финансирования, увеличение плана доходов по внебюджетным средствам и эффективное управление внебюджетной деятельностью стало одним из основных показателей эффективности муниципального учреждения.

Доходы, поступивших от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от приносящей доход деятельности расходуются на уставную деятельность учреждения и возмещение затрат на оказание услуг (рисунок 8).

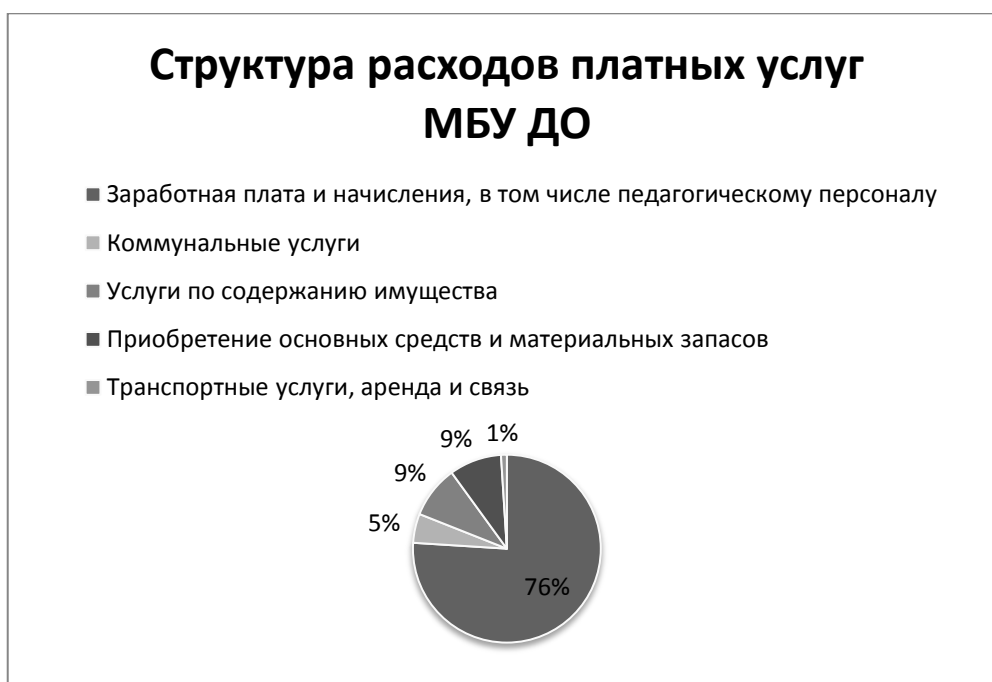


Рисунок 8 – Структура расходов платных услуг МБУ ДО

Очевидно, что реализация платных образовательных услуг даёт возможность учреждениям обеспечить оптимальные показатели по средней заработной плате педагогических работников и мотивирует их к дополнительной нагрузке.

Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг муниципальными организациями различных сфер, расположенными на территориях соответствующих муниципальных образований и оказывающими услуги в указанных сферах за счет бюджетных ассигнований бюджетов муниципальных образований [14] являются одним из перечня основных показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Ежегодно в Самарской области проводится независимая оценка качества условий оказания услуг муниципальными учреждениями, в том числе и в сфере культуры. Информация для голосования размещается на официальных сайтах учреждений в информационно-телекоммуникационной сети интернет. Участниками опроса могут быть как непосредственные потребители услуг, их законные представители, так и жители города.

В 2019 году по отрасли «дополнительное образование детей» по Самарской области в голосовании приняли участие более 15 тысяч человек. Результаты независимой оценки качества оказания услуг за 2017-2019 гг. по городскому округу Тольятти представлены в таблице 4:

Таблица 4 – Результаты независимой оценки качества оказания услуг учреждениями дополнительного образования за 2017-2019 гг.

Наименование критерия оценки	Оценка качества условий оказания услуг, в баллах		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Открытость и доступность информации об организации	71	73	84
Комфортность условий предоставления услуг	89	90	95
Доступность услуг для инвалидов	38	42	44
Доброжелательность, вежливость работников	98	97	99
Удовлетворенность условиями оказания услуг	99	98	99
Итоговая оценка качества условий оказания услуг в целом по отрасли	79	80	84

Из данных таблицы следует, что, не смотря на недостатки и сложности в системе образования, в целом удовлетворенность граждан условиями предоставления образовательных услуг растет.

Процесс руководства учреждением дополнительного образования носит стратегический характер, и, как и любой другой вид управленческой деятельности, требует оценки своей эффективности и перспективы дальнейшего развития.

2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность МБУ ДО

Основной проблемой российских муниципальных бюджетных учреждений является их недостаточная эффективность. Механизм оценки эффективности управления на первый взгляд достаточно прост и включает в себя мониторинг показателей и анализ эффективности деятельности учреждения на основе базовых критериев.

Главным социальным эффектом (результатом) эффективного управления считается удовлетворенность граждан доступностью и качеством предоставляемых услуг; экономическим – сокращение расходов, рациональное использование внебюджетных средств и улучшение материально-технической базы в условиях ограниченности бюджетного финансирования [14]. Однако данная методика оценки имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

По итогам работы балансовой комиссии за 2019 год по отрасли дополнительное образование были сделаны следующие выводы: признать итоги финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений, находящихся в ведомственном подчинении департамента культуры удовлетворительными.

Однако всего из 17 учреждений дополнительного образования только 7 из них признаны эффективными, а 10 – недостаточно эффективными. Сводный протокол заседания балансовой комиссии департамента культуры по подведению итогов финансово-хозяйственной деятельности за 2019 год представлен в приложении Б.

Бесспорно, конкуренция среди учреждений образования является сильнейшим стимулирующим фактором и движущей силой в обеспечении высокого качества предоставляемых услуг, однако, необходимо учитывать тот факт, что образовательные учреждения имеют разные возможности и потенциал.

Теряя наработки и достижения многих десятилетий, школы вынуждены адаптироваться к серьезным изменениям в условиях нестабильной экономической ситуации и «нездоровой» конкуренции. Поэтому так важен индивидуальный подход при анализе показателей и оценке эффективности управления деятельностью муниципальных учреждений дополнительного образования.

Для наглядности проведем анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность учреждения на примере МБУ ДО Школы искусств № 1.

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования школа искусств № 1 городского округа Тольятти создано в 1977 году в соответствии с решением городского совета народных депутатов от 15.09.1977 г. № 340/19 «Об открытии детской музыкальной школы № 5». Изначально это были несколько кабинетов в здании Тольяттинского музыкального училища, где работали 14 преподавателей с 80 учащимися. В 1982 году из стен школы вышли первые выпускники, прошедшие пятилетний курс обучения. Учреждение имеет два отделения по разным адресам: музыкальное и художественное.

Основной вид деятельности учреждения - это реализация дополнительных предпрофессиональных и общеобразовательных программ в области искусства. Целостность и оптимальность педагогического процесса, связана с внедрением линейно-функциональной структуры управления. Она предусматривает вариативность и оптимальную технологичность содержания, средств, форм и методов обучения, где в управлении активно задействованы все субъекты производства (от директора школы до педагога).

Рассмотреть подробнее линейно-функциональную структуру управления Школы искусств № 1 можно на рисунке 9:

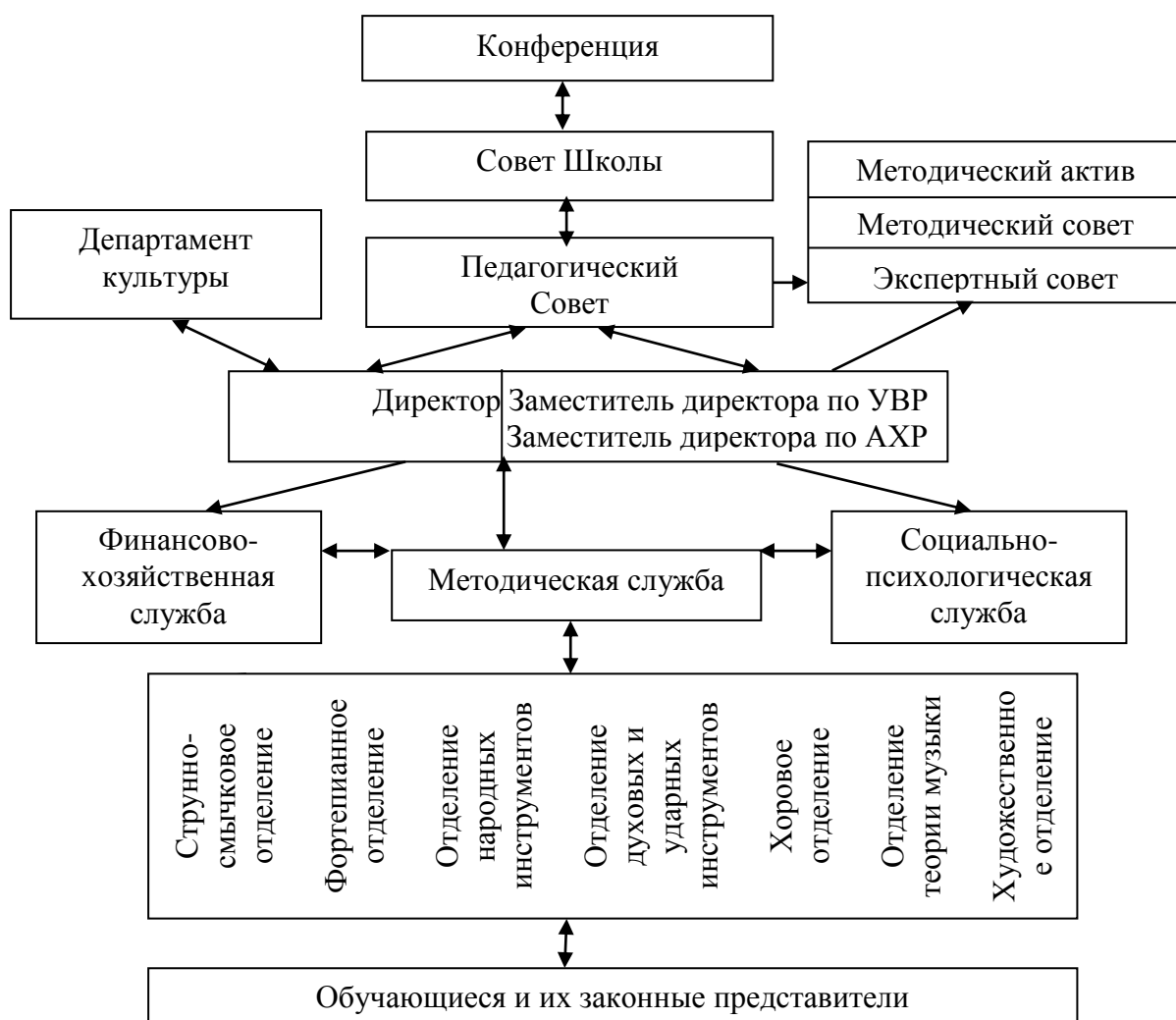


Рисунок 9 – Линейно-функциональная структура управления МБУ ДО Школы искусств № 1

В 2018-2019 учебном году в Школе искусств № 1 реализовывалось 11 образовательных программ:

– дополнительные предпрофессиональные общеобразовательные программы в области музыкального искусства (по отделениям: фортепиано, струнные инструменты, народные инструменты, духовые и ударные инструменты, хоровое пение);

– дополнительная предпрофессиональная общеобразовательная программа в области изобразительного искусства (таблица 5);

– дополнительные общеразвивающие общеобразовательные программы различной направленности (таблица 6).

Таблица 5 – Анализ контингента учащихся. Предпрофессиональные образовательные программы (ДОПП)

Специальность, инструмент	Подано заявлений, кол-во в ед.	Принято в первый класс, кол-во в ед.
Фортепиано	2	0
Народные инструменты	17	10
Духовые и ударные инструменты	12	2
Струнные инструменты	1	0
Хоровое пение	8	3
Живопись	15	12

В 2018-2019 учебном году свидетельства об окончании Школы искусств № 1 получили 55 учащихся, из них 8 освоили дополнительную предпрофессиональную программу «Живопись» (ДОПП), 47 – общеразвивающие программы (ДОРП). Средний балл выданных свидетельств по предпрофессиональным программам составил 4,45 балла, по общеразвивающим – 3,95 балла.

Таблица 6 – Анализ контингента учащихся. Общеразвивающие образовательные программы (ДОРП)

Специальность, инструмент	Подано заявлений, кол-во, ед.	Принято в 1-й класс, кол-во, ед.
Фортепиано	4	4
Скрипка	2	2
Баян	1	1
Домра	0	0
Гитара	6	3
Флейта	6	6
Кларнет	0	0
Труба	1	1
Хоровое пение	5	3
Живопись	7	0

Анализ итоговой аттестации подтвердил, что ожидаемые результаты обучения образовательных программ достигнуты.

Набор учащихся на бюджетные места, предусмотренные муниципальным заданием – 100 %, отсев учащихся в течение учебного года минимальный (таблица 7).

Таблица 7 – Сохранность контингента учащихся на бюджетных местах в течение учебного года

Год обучения учащихся	Контингент учащихся по ДОПП и ДОРП на начало учебного года, чел.	Отсев учащихся		Контингент учащихся по ДОПП и ДОРП на конец учебного года, чел.
		чел.	%	
1 класс	47	0	0	47
2 класс	61	0	0	61
3 класс	37	0	0	37
4 класс	30	0	0	30
5 класс	19	0	0	19
6 класс	7	0	0	7
7 класс	19	0	0	19
Всего	220	0	0	220

Численность бюджетных мест значительно снизилась в 2017 году и, с тех пор, не изменялась. Дополнительные платные услуги в 2018-2019 учебном году оказывались за счет средств физических лиц, тарифы на услуги утверждены на новый учебный год приказом директора МБУ ДО Школы искусств №1 после согласования с администрацией городского округа Тольятти (таблица 8):

Таблица 8 – Контингент учащихся МБУ ДО Школы искусств №1 в 2018-2019 учебном году

Распределение по отделениям	Бюджет, чел.	По ДОПП, чел.	По ДОРП, чел.	Внебюджет, чел.	Всего, чел.
Музыкальное	150	46	104	11	161
Художественное	70	20	50	21	91
Всего:	220	66	154	32	252

Как видно, количество детей, обучающихся на платной основе, совсем невелико и составляет всего 12,7 % от общего числа обучающихся. Это говорит о том, что доходы учреждения по внебюджетным средствам незначительные. Рассмотрим ценовую политику учреждения при планировании внебюджетной деятельности (таблица 9):

Таблица 9 – Ценовая политика МБУ ДО Школы искусств № 1 по платным услугам в 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Период		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доход, план/факт, в тыс. руб.	370/302,6	442/322,9	465/365,2
Стоимость платных образовательных услуг, в руб.	от 600 до 1380	от 470 до 1380	от 550 до 1520

По данным таблицы видно, что учреждение ежегодно недовыполняет план по платным услугам, не смотря на их невысокую стоимость. В 2019 году выполнение плана достижения количественных показателей на платном отделении составило всего 74,9 %. А ведь показатель исполнения и увеличения плана доходов по внебюджетным средствам является одним из основных критериев оценки эффективности деятельности муниципального учреждения. Проведя анализ внешней среды, можно выделить несколько факторов, ставших причиной финансовой нестабильности учреждения на рынке платных услуг.

Во-первых, учреждение расположено в микрорайоне Шлюзовой, в достаточной удаленности от других районов города, что делает его весьма не привлекательным для родителей, чьим детям придется добираться до школы самостоятельно. А это значит, что целевая аудитория для получения услуг – только жители микрорайона, основная возрастная категория которых старше 43 лет.

Во-вторых, большая часть населения микрорайона – это бывшие работники АО «АВТОВАЗ», которые попали под массовые сокращения в 2017-2019 гг. и были вынуждены искать себе новую работу. Это негативно

сказалось на социально-экономическом положении населения. Доходы многих семей снизились, и потребность в платных образовательных услугах отпала в порядке приоритетности расходов.

В-третьих, МБУ ДО Школа искусств № 1 является не единственным учреждением дополнительного образования в данном микрорайоне. Такие учреждения, как: МБОУ ДО «Мечта», МБОУ ДО «Икар», МБОУ ДО «Гранит» и МБУИ ДЦ «Русич», также оказывают услуги по развитию и обучению детей различной направленности. Ввиду сокращения контингента и ограниченности бюджетных мест, многие родители предпочитают отказаться от обучения на платной основе в пользу другого учреждения. Успешная реализация дополнительной образовательной услуги на платной основе возможна только при следующих условиях – достаточная востребованность услуги потенциальным потребителем, что в данном случае не подтверждается, и способность учреждения оказать данную услугу.

Для дальнейшей оценки влияния внешней среды, проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1. В таблице 10 рассмотрим организационно-экономические показатели за последние три года:

Таблица 10 – Организационно-экономические показатели деятельности учреждения за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	11108,0	11363,2	11891,7	255,2	2,2	528,5	4,6
Себестоимость услуг, тыс. руб.	11323,9	11547,4	11991,3	223,4	1,9	443,9	3,8
Основные средства, тыс. руб.	5603,2	5622,3	5637,3	19,1	0,3	15,0	0,2
Оборотные активы, тыс. руб.	-1316,4	133,6	110,7	1450,1	89,8	-22,9	-17,1

Продолжение таблицы 10

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп. прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп. прироста, %
Численность, чел.	42	40	36	-2	-5	-2	-5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	9940,3	9949,6	10841,9	9,3	0,1	892,3	8,9
Производительность труда, тыс. руб.	1,1	1,1	1,1	0,1	1,8	-0,1	-4,3
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	236,6	248,6	285,3	11,9	5,1	36,6	14,7
Фондоотдача	1,9	2,1	2,1	0,1	1,9	0,1	4,3
Оборачиваемость активов, раз	-8,4	85,1	107,4	93,4	1107,0	22,4	26,3
Затраты на рубль выручки, руб.	101,9	101,6	100,8	-0,3	-0,3	-0,7	-0,7

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о превышении показателей расходов учреждения над выручкой. В свою очередь, увеличение показателей заработной фонда связано с увеличением тарификационной нагрузки педагогического персонала, что тоже негативно сказывается на производительности труда (рисунок 10).

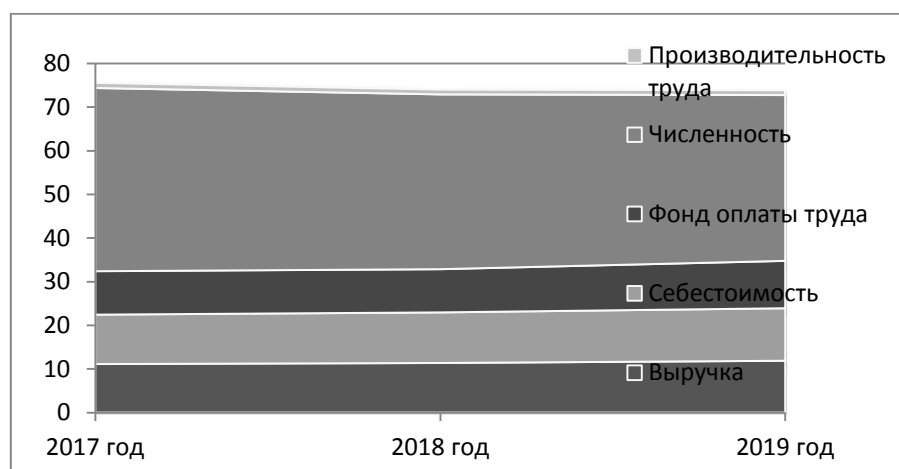


Рисунок 10 – Динамика изменения экономических показателей деятельности учреждения за 2017-2019 гг.

Финансирование учреждения осуществляется в соответствии с муниципальным заданием на оказание услуг (выполнением работ) за счет источников представленных в таблице 11:

Таблица 11 – Анализ источников финансирования за 2017-2019 гг.

Источник финансирования	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Всего, в том числе, руб.:	11 881,0	12 818,0	13 714,7
Бюджет, руб.	11 142,0	12 118,0	13 086,3
местный бюджет, руб.	11 142,0	12 118,0	13 086,3
вышестоящие бюджеты, руб.	0	0	0
Доходы учреждения от оказания платных образовательных услуг, руб.	302,6	322,9	365,2
Добровольные пожертвования, гранты, руб.	436,4	377,1	263,2

Планирование бюджета в рамках муниципальных программ «Культура Тольятти на 2014-2018 гг.», утвержденной Постановлением мэрии городского округа Тольятти № 2988-п/1 от 30.09.2013 и «Культура Тольятти на 2019-2023 годы», утвержденной Постановлением администрации городского округа Тольятти от 21.09.2018 № 2799-п/1, должно было повысить эффективность учреждения и обеспечить рациональное расходование бюджетных средств.

Однако результаты освоения программы сигнализируют о недостаточности финансирования (таблица 12):

Таблица 12 – Финансирование в рамках на текущий и капитальный ремонт учреждения

Источник финансирования	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	2019 год, тыс. руб.
Бюджет	393,9	0	0
Приносящая доход деятельность	0	0	0

Один из показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления - доля муниципальных учреждений культуры, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального

ремонта, в общем количестве муниципальных учреждений культуры. Данный показатель превышает отметку в 50 %.

Последние капитальные и текущие ремонты проводились в 2018 году всего в трех зданиях учреждений культуры особой социальной значимости для населения (МБУК ДЦ «Русич», МАУИ ТЮЗ «Дилижанс», МБУ ДО Детский Дом культуры). По учреждениям дополнительного образования денежные средства на проведение капитального ремонта не выделялись.

Здание музыкального отделения МБУ ДО Школы искусств №1 эксплуатируется с 1958 года (более 60 лет). Согласно заключению ООО «Центральная строительная лаборатория» физический износ учебных классов и помещений общего пользования составляет более 60 %. Учреждению требуется капитальный ремонт помещений и фасада здания.

Содержание имущества в соответствии с требованиями СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей» (утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 4 июля 2014 г. N 41), необходимое условие и весомое значение в создании привлекательности учреждения для потребителей услуг.

Недостаточность финансирования муниципальных программ и слабая развитость платных услуг в учреждении приводит к ослаблению его материально-технической базы. Одним из необходимых условий успешной учебной деятельности является оборудование учебных классов музыкальными инструментами, на сегодняшний день большая часть которых в учреждении имеет износ 100 %.

Занятия на таких инструментах не позволяют учащимся в полной мере решать высокохудожественные, и даже технические задачи. Наличие современного оборудования и укомплектованность классов соответствующей мебелью, учебной литературой и наглядными пособиями является необходимым условием для реализации образовательных программ.

Слабая техническая оснащенность МБУ ДО Школы искусств № 1, отсутствие маркетинга и снижение доходов населения приводит к неконкурентоспособности учреждения, к отсутствию спроса и нерентабельности оказываемых образовательных услуг.

В учреждении выстроена линейно-функциональная структура управления. Данная модель позволяет гармонизировать систему взаимодействия «руководитель - преподаватель - обучающийся», что обеспечивает высокий уровень качества образования.

Основная цель административного контроля Учреждения направлена на качественные показатели результата образовательного процесса. Принцип коллегиальности и согласованности усилий преподавателей, как нельзя лучше говорит о системном подходе в управлении, о формировании опыта взаимодействия между преподавателями, ощущения целостности школы.

Численность персонала Учреждения соответствует организационной структуре и определяется штатным расписанием и тарификацией. Образовательный процесс в учреждении осуществляют 20 педагогических работников, в том числе: 18 преподавателей, концертмейстер и методист. Из них основных – 14 чел., внешних совместителей – 6 чел. Средний возраст сотрудников учреждения - 52 года.

Качество профессиональной компетентности любого специалиста – прямой путь к качеству конечного продукта производства, что обязывает руководство учреждения рассматривать и многие другие участки своего труда (повышение своей квалификации и своих подчиненных, особенности их функционала и многое другое).

В рамках реализации национального проекта «Культура» в Министерство культуры Самарской области направлена заявка на повышение квалификации 6 работников учреждения из числа преподавателей на базе Саратовской государственной консерватории, Московского института культуры и Кемеровского государственного института культуры. Два специалиста уже прошли обучение.

Уровень квалификации преподавателей в проценте от общего педагогического состава можно проанализировать в таблице 13:

Таблица 13 – Уровень квалификации преподавателей

Учебный год	Кол-во, чел.	Высшая квалификационная категория		Первая квалификационная категория		Соответствие занимаемой должности		Без категории	
		Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
2017-2018	20	8	40	10	50	20	100	2	10
2018-2019	20	7	35	10	50	20	100	3	15

Исходя из данных таблицы, следует, что весь преподавательский состав учреждения имеет необходимую квалификацию по соответствующему профилю подготовки и соответствует занимаемым должностям.

Участие преподавателей в конкурсах профессионального мастерства или в системе повышения квалификации педагогических кадров организовано на постоянной основе (рисунок 11).

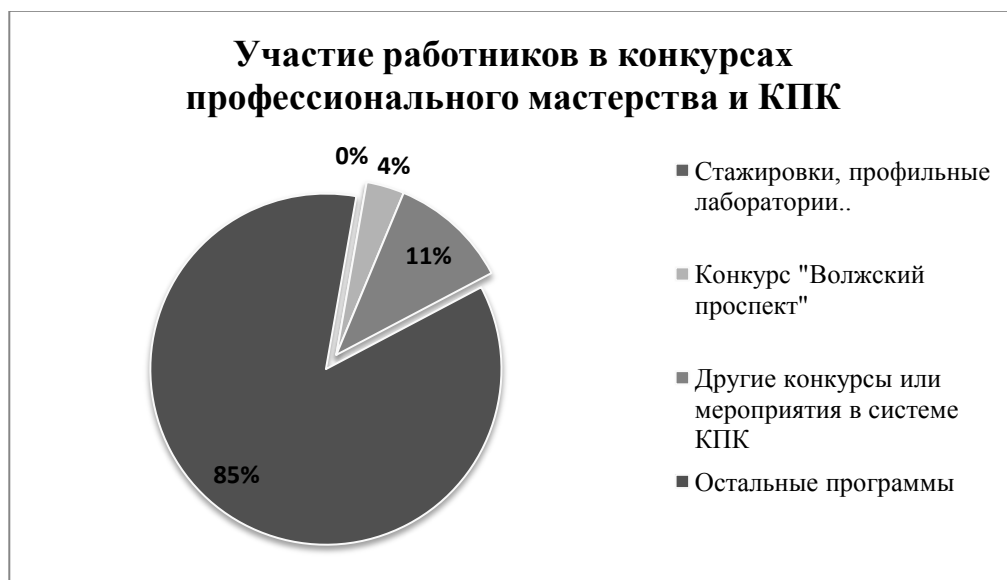


Рисунок 11 – Участие персонала Школы искусств № 1 в обучении и прохождении КПК в 2018-2019 учебном году

Консультативно-методическая помощь персоналу оказывается в течение года как плановая, так и в индивидуальном порядке. В школе выстроена мотивационно - целевая система оценки труда. Вознаграждение за профессиональную деятельность является не только моральным (устная и письменная благодарность), но и материальным.

В течение учебного года всем работникам производились выплаты стимулирующего характера согласно «Регламенту распределения стимулирующих и компенсационных выплат педагогическим и иным работникам муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования школы искусств № 1 городского округа Тольятти» с учетом интенсивности и качества педагогического труда (таблица 14).

Таблица 14 – Показатели средней заработной платы по Школе искусств № 1 в 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Средняя заработная плата работников, руб.	10 569	18 983	22 665
в том числе педагогических работников, руб.	10 486	26 370	31 015

Справедливая оценка труда, информированность о достижениях преподавателей, понимания целей работы, возможность саморазвития – все это является положительным внутренним фактором в работе педагогов школы. С 02.11.2015 года со всеми работниками учреждения заключены эффективные контракты.

Наиболее перспективное направление управленческой среды в МБУ ДО Школе искусств № 1 – это пробуждение инициативы преподавателей к внедрению авторских инновационных и экспериментальных программ и технологий, способствующих раскрытию творческого потенциала обучающихся. Говоря же об организации педагогического труда, помимо использования административно командных методов мотивации, необходимо создавать условия для реализации интересов и потребностей конкретной личности.

2.3 Анализ результатов оценки эффективности деятельности МБУ ДО

В целях выявления неиспользуемого или неэффективно используемого муниципального имущества, находящегося в собственности городского округа Тольятти проводится оценка эффективности деятельности муниципальных учреждений и предприятий на основе анализа показателей эффективности и (или) результативности в соответствии с правовыми документами всех уровней власти.

Оценка эффективности использования имущества осуществляется в целях повышения эффективности управления и распоряжения муниципальным имуществом, увеличения доходов от его использования и оптимизации механизмов управления таким недвижимым имуществом. По итогам оценки департаментами отраслей подготавливаются и предоставляются главе городского округа предложения по повышению эффективности использования имущества и вовлечению неиспользуемого имущества в хозяйственный оборот.

Итоги финансово-хозяйственной деятельности подводятся балансовыми комиссиями, созданными на постоянной основе органами администрации городского округа Тольятти, и являются их совещательными органами. Анализ эффективности деятельности осуществляется путем сравнения отчетных показателей с плановыми и фактическими за предыдущий год. Руководители муниципальных учреждений и предприятий несут персональную ответственность за достоверность представляемой информации.

Критерии оценки эффективности использования муниципального имущества, закрепленного на праве хозяйственного ведения (оперативного управления) за муниципальным предприятием (учреждением) установлены Решением Думы городского округа Тольятти Самарской области от 18.09.2019 г. N 331 [31].

Перечень критериев оценки представлен на рисунке 12:

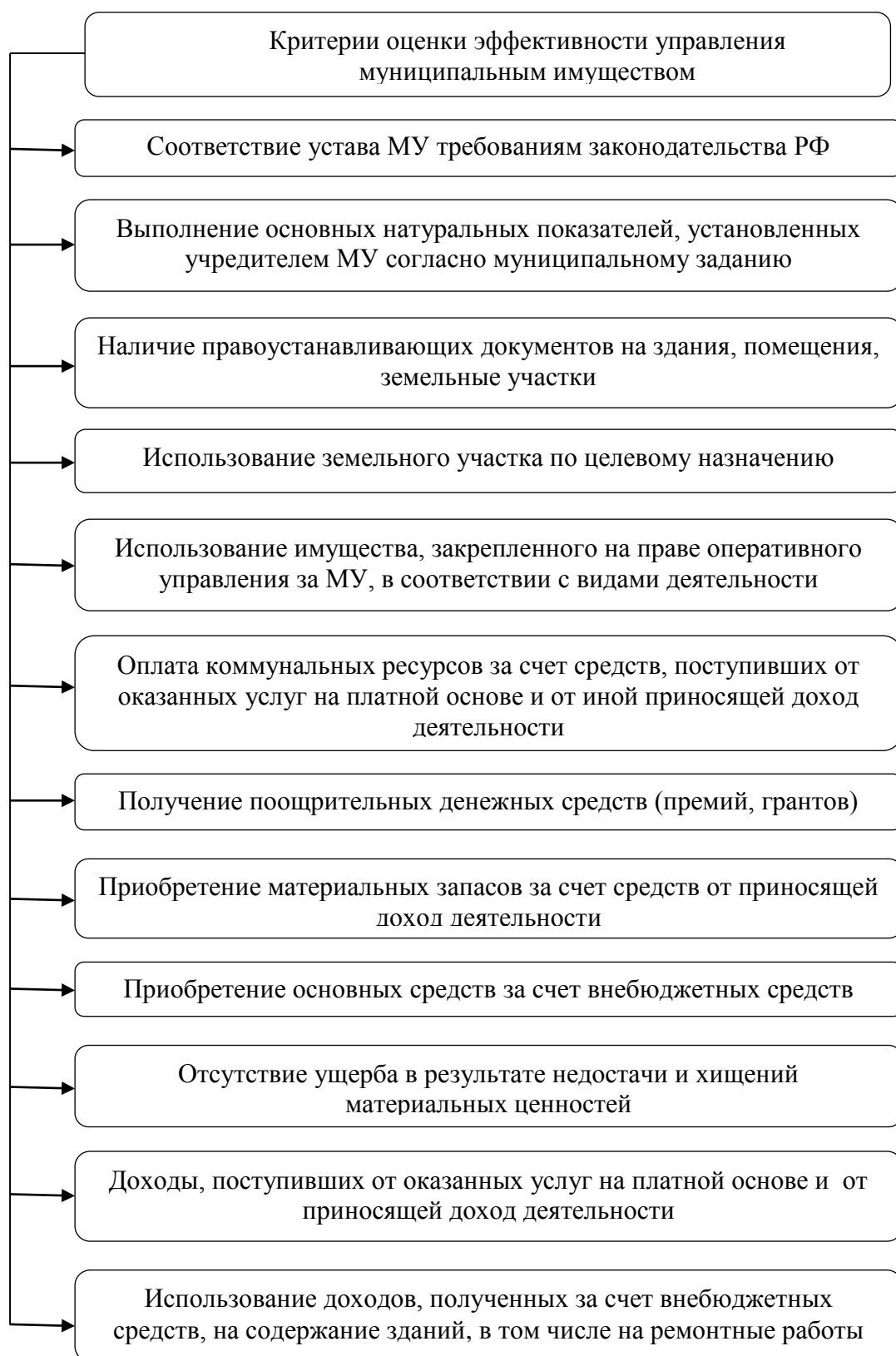


Рисунок 12 – Критерии оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за МБУ ДО

Порядок оценки эффективности управления имуществом определен Постановлением Администрации городского округа Тольятти от 05.12.2017 г. № 3929-п/1 «Об утверждении Положения о порядке планирования финансово-хозяйственной деятельности муниципальных предприятий, подведения итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений и проведения оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями городского округа Тольятти» [28].

Оценка производится в баллах. Управление имуществом считается «эффективным» в случае если суммарная оценка по всем критериям составляет 49 и более баллов. «Недостаточно эффективное» управление – от 25 до 48 баллов, а если набрано менее 25 баллов, то управление считается «неэффективным».

Согласно информации об оценке эффективности использования муниципального имущества Школой искусств № 1 за 2019 год рассмотрим проблемные для учреждения критерии и показатели.

По критерию «Приобретение основных средств за счет средств, поступивших от оказанных услуг (выполнение работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности»: расходы учреждения на приобретение основных средств составили 12,0 тыс. руб., что составляет 1,6 % от суммы дохода. При расходах до 5 % от суммы полученных доходов учреждение получает всего 1 балл. По критерию «Соотношение поступлений от оказанных услуг на платной основе и от приносящей доход деятельности к поступлениям субсидий на выполнение муниципального задания за счет средств бюджетов всех уровней» учреждение получает всего 1 балл, в связи невыполнением плана и уменьшением дохода по сравнению с предыдущим периодом. Соотношение составило всего 2,9 %.

А так же по итогам 2018 года учреждение не выполнило результаты решения балансовой комиссии, а именно продолжало использовать фонд оплаты труда педагогических работников на доплаты низкооплачиваемым

работникам и административно - хозяйственному персоналу в общей сумме 175 тыс. рублей.

Таким образом, по итогам работы балансовой комиссии за 2019 год суммарная оценка по всем критериям составила 47 баллов и управление имуществом МБУ ДО Школы искусств №1 признано «недостаточно эффективным» (Приложение В).

Оценка эффективности деятельности муниципального учреждения устанавливается Распоряжением заместителя главы городского округа Тольятти от 05.12.2019 № 10411-р/3 «Об утверждении показателей (критериев) эффективности деятельности муниципального учреждения (руководителя), находящегося в ведомственном подчинении департамента культуры администрации городского округа Тольятти» [32].

Перечень критериев представлен на рисунке 13:

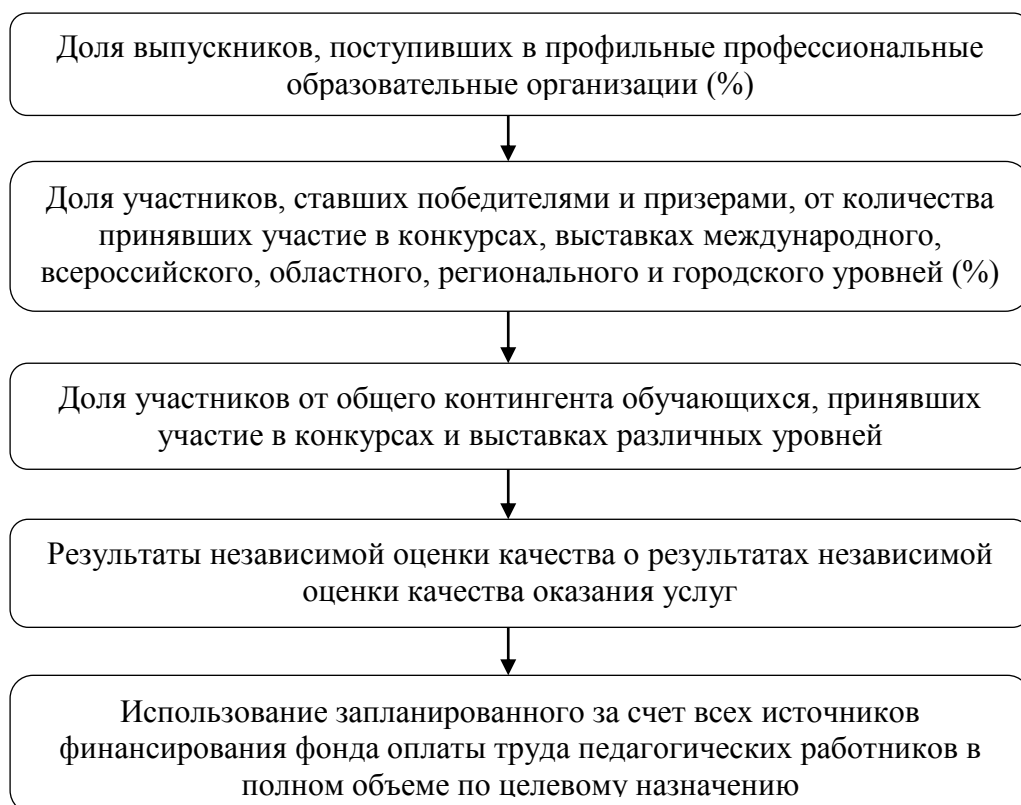


Рисунок 13 – Показатели эффективности деятельности учреждения

Оценка производится также в баллах. Максимально возможная суммарная оценка по всем показателям составляет 54 балла.

Общее количество выпускников в 2018-2019 учебном году составило 54 человека, количество поступивших в 2019 году в профильные профессиональные образовательные организации 2 человека, что в процентном соотношении составляет 3,7 %.

В течение 2018-2019 учебного года учащиеся Школы искусств № 1 приняли участие в 34 конкурсных мероприятиях различного уровня. Разнообразие предлагаемых конкурсных направлений предоставило возможность применить на практике результаты обучения по реализуемым школой образовательным программам. Итогом участия в конкурсах стали 90 наград и 67 призера, что в процентном соотношении составляет - 36,4 %. По результатам независимой оценки качества оказания услуг МБУ ДО Школа искусств № 1 получила 85 баллов из 100 возможных.

Однако по показателю «использование запланированного за счет всех источников финансирования фонда оплаты труда педагогических работников в полном объеме по целевому назначению», значение не выполнено - ноль баллов.

Согласно отчету о результатах деятельности в соответствии с утвержденными показателями МБУ ДО Школа искусств № 1 набирает суммарно 38 баллов (Приложение Г). Данный показатель в дальнейшем используется при определении единовременной премии руководителю учреждения по итогам года из соотношения - один балл равен одному проценту.

По итогам проведения комплексной оценки эффективности деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1, департаментом культуры администрации городского округа Тольятти были разработаны управленческие решения и рекомендации на 2020 год, а именно:

1) усилить работу по сохранению контингента обучающихся, получающих платные образовательные услуги, по своевременности оплаты за оказание услуг;

2) осуществлять контроль над целевым использованием ФОТ педагогического персонала. Не допускать перераспределение ФОТ педагогического персонала на другие категории работников;

3) осуществлять контроль над выполнением показателей плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части поступлений от приносящей доход и иной деятельности;

4) усилить работу по привлечению дополнительных денежных средств (премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований) на осуществление уставной деятельности;

5) не допускать снижения платных услуг (доходов и количественного показателя). По итогам 2020 года предоставить сравнительный анализ (2019-2020 гг) доходов в разрезе наименований оказываемых услуг.

Итак, сделаем выводы по второму разделу.

1. Во втором разделе диссертации исследована применяемая система показателей для оценки эффективности органов местного самоуправления городского округа Тольятти, проведен анализ деятельности муниципальных бюджетных учреждений дополнительного образования, выявлены факторы, влияющие на их эффективное управление.

2. Действующие единые показатели и критерии для оценки эффективности использования муниципального имущества, обобщены для всех муниципальных учреждений и предприятий города, без учета их рода деятельности и предоставляемых услуг населению, специфики работы и частных особенностей, что негативно влияет на общий показатель эффективности отдельно взятого департамента.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности учреждений дополнительного образования

3.1 Способы повышения эффективности управления муниципальным учреждением

Анализ результатов оценки эффективности деятельности муниципальных учреждений дополнительного образования показал, что процесс управления в целом и механизм оценки эффективности в частности требуют определенной доработки.

Применение обобщенных критериев в системе оценки эффективности зачастую приводит к получению необъективных сведений и искажению самого понятия эффективной деятельности.

До 2018 года при оценке эффективности использования муниципального имущества, закрепленного за учреждением, использовался следующий показатель - доходы, поступившие от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от приносящей доход деятельности. Начисление максимального балла проводилось при условии увеличения дохода по сравнению с предыдущим периодом на 5 % и более.

К примеру, если брать данные за 2018-2019 гг. по МБУ ДО Школе искусств № 1, то увеличение доходов по внебюджетной деятельности по сравнению с предыдущим периодом составило 13,1 %. Таким образом, учреждение получает максимальную оценку эффективности по данному критерию.

Однако с 2019 года применяется более «жесткий» критерий, для выполнения которого повышается планка по увеличению доходной части от оказания платных услуг населению - соотношение поступлений от оказанных услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности, к поступлениям субсидий на выполнение муниципального задания за счет

средств бюджетов всех уровней. Следовательно, чем больше учреждение получает средств субсидий на осуществление своей уставной деятельности, тем больший объем платных услуг должен быть оказан, для получения баллов по результатам оценки данного критерия.

Данный показатель можно считать менее объективным, чем предшествующий. Учреждения дополнительного образования нельзя рассматривать как объекты для получения прибыли и ставить на одном уровне, к примеру, с досуговыми учреждениями или театрами, чья приносящая доход деятельность исчисляется миллионами рублей в год. Тоже можно сказать об учреждениях, имеющих значительные затраты на обслуживание и коммунальные услуги.

Финансово обеспечить муниципальные образовательные учреждения на выполнение муниципального задания – прямая обязанность органов местного самоуправления, и требовать от них отдачи в виде материальных поступлений от оказанных услуг на платной основе в процентном соотношении к объему поступившей субсидии как минимум противоречиво.

То же самое можно сказать о критерии - получение материальной выгоды, средств поощрительных премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований, целевых поступлений от юридических и физических лиц на осуществление уставной деятельности учреждения. Данный критерий не является объективным показателем эффективности деятельности применительно ко всем муниципальным учреждениям, и в частности - дополнительного образования.

Однако и рассматривать оценку эффективности как изолированный процесс тоже не стоит, так как это может привести к несоответствию ожиданиям населения либо органов муниципальной власти, заинтересованных в достижении результатов [9].

Внедрение в деятельность ДШИ программно-целевого подхода и методологии планирования, создало предпосылки для применения маркетинговых стратегий и программ в дополнительном образовании.

Данные стратегии позволяют проектировать и конструировать спрос на образовательные услуги применительно к конкретной школе искусств.

Традиционно школы искусств являются некоммерческими организациями, реализующими социальные программы и проекты. Успех такой некоммерческой организации неотъемлемо связывают с ее репутацией, взаимоотношениями с потребителями услуг, общественностью в процессе реализации социально-культурных проектов [11].

Маркетинг в управлении учреждения определенно носит стратегический характер, он позволяет определить миссию организации, цели и задачи, разработать концепцию развития и комплексную образовательную программу конкретной школы искусств.

В процессе разработки анализируются потребности будущих потребителей услуг, выявляются потенциальные возможности учреждения, приоритетные направления его развития, возможности по привлечению внутренних и внешних ресурсов для достижения запланированных результатов [10].

Для начала необходимо разработать долгосрочную концепцию развития школы искусств, с применением маркетинговых стратегий, которая поможет планомерно решать проблемы качества образовательных услуг, востребованных потребителями.

Стратегический характер так же приобретает управление персоналом, направленное на непрерывное развитие и обучение сотрудников, совершенствование их профессионального мастерства для выполнения миссии и реализации стратегий развития школы.

В качестве источников для разработки концепции развития Школы искусств № 1 использовался мониторинг деятельности учреждения за период 2017-2019 гг., в том числе:

- результаты итоговой аттестации выпускников;
- количество учащихся, продолжающих образование в высших и средних специальных учебных заведениях в сфере культуры и искусства;

- показатели отсева учащихся из школы;
- количественные показатели конкурсов, фестивалей, олимпиад городского, областного, всероссийского, международного уровней;
- показатели участия школы в социокультурной жизни города;
- материалы социологического опроса учащихся и их законных представителей, изучающего степень удовлетворенности образовательным процессом, особенности психологической атмосферы в процессе учебных занятий;
- материалы социологических опросов преподавателей, характеризующие уровень их эмоциональной отзывчивости и эмоциональной устойчивости, наличие или отсутствие профессиональных деструкций.

Долгосрочная концепция развития МБУ ДО Школы искусств № 1 должна базироваться на следующих основах [11]:

- 1) методологических, определяющих смысл и ценности дополнительного образования в искусстве;
- 2) экономико-правовых, определяющих развитие системы дополнительного образования всевозможными ресурсами (экономическими, научно-методическими, кадровыми, материально-техническими) для удовлетворения образовательных потребностей общества;
- 3) нормативно-финансовых, определяющих инвестиционную политику органов местного самоуправления;
- 4) маркетинговых, исследующих стратегическое планирование и прогнозирование на основе изучения образовательного спроса, проблемы качества образовательных услуг, востребованных потребителями;
- 5) психолого-педагогических, основанных на личностно ориентированном образовании и воспитании, концепции личностно-профессионального развития педагога.

На основе оценки деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1 за 2017-2019 гг., помимо ее слабых сторон можно выявить и конкурентные преимущества (рисунок 14).



Рисунок 14 – Конкурентные преимущества МБУ ДО Школы искусств № 1 по результатам оценки ее деятельности за 2017-2019 гг.

При разработке управленческих решений и мероприятий по повышению эффективности МБУ ДО Школы искусств № 1 по итогам проведения комплексной оценки ее деятельности необходимо определить цели и задачи.

Основной целью реализации долгосрочной концепции развития ДШИ является создание максимально благоприятных условий для реализации образовательных программ на высоком профессиональном уровне в соответствии с современными приоритетами и потребностями в сфере

образовательных услуг. В соответствии с целью основными задачами реализации концепции развития являются [10]:

- 1) модернизация образовательного процесса за счет внедрения современных инновационных технологий в сфере культуры и искусства;
- 2) обеспечение доступной качественной образовательной услуги для любого учащегося;
- 3) реализация индивидуальных потребностей учащихся и родителей за счет внедрения дополнительных образовательных услуг и предметов по выбору;
- 4) поддержка и развитие творческой самореализации одаренных детей;
- 5) социализация учащихся, успешной адаптация и интеграция в социокультурном пространстве города, области, страны;
- 6) профессиональная ориентация учащихся в сфере искусства и культуры;
- 7) повышение профессиональной квалификации преподавателей, мотивация их к научной, учебно-методической, педагогической и концертно-исполнительской деятельности;
- 8) организация партнерства с учреждениями культуры и образования;
- 9) развитие и укрепление материально-технической базы учреждения;

Достижение цели по результатам решения задач, является наивысшим показателем эффективности мероприятий.

3.2 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1

Внедрение мероприятий по повышению эффективности управления деятельности учреждения и выполнение рекомендаций, выданных

департаментом культуры администрации городского округа Тольятти на 2019-2020 год по итогам проведения комплексной оценки эффективности деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1, имеют между собой непосредственную взаимосвязь.

С целью сохранения контингента обучающихся, получающих платные образовательные услуги и привлечения дополнительных финансовых ресурсов, учреждению следует разработать и выполнить мероприятия по реализации дополнительных образовательных услуг на платной основе, таких как:

1) открыть на музыкальном отделении школы 2 группы по хоровому пению для детей младшего и старшего возраста «Поющие голоса» (2 часа в неделю, наполняемостью группы - 20 человек);

2) организовать разовые пленэры на художественном отделении школы по программе «Живопись» (28 часов, наполняемостью группы - 20 человек).

Обеспечение доступности данных образовательных услуг будет достигаться за счет низкой себестоимости групповых занятий, а значит, их рентабельность будет достаточно высокой, что нельзя сказать об индивидуальных занятиях, осуществляемых на платной основе.

Хоровое пение на сегодняшний день является одной из самых востребованных услуг среди учащихся и родителей, результаты учащихся имеют высокий рейтинг среди других школ искусств города, поэтому набор групп на платной основе будет обеспечен полностью.

То же самое можно сказать и о пленэре, это один из основных элементов обучения живописи с натуры, проводится на природе и не требует дополнительных финансовых вложений, ввиду ограниченности помещений художественного отделения, данная услуга обеспечит максимальную наполняемость групп.

Основная доля расходов на оплату труда педагогических работников за счет внебюджетных средств, приходится на доходы от реализации

физическим лицам дополнительных программ сверх установленного муниципального задания.

В связи с увеличением доходов от реализации платных услуг за счет открытия новых групп, увеличатся и расходы на оплату труда за оказанные услуги, что поможет обеспечить должный уровень средней заработной платы педагогического персонала, а так же целевое использование ФОТ.

Гранты – это безвозмездная субсидия на определенную цель, относится к внебюджетным источникам финансирования школы, наряду с доходами и добровольными пожертвованиями. Грантовая деятельность - одно из эффективных ресурсов для образовательной деятельности, развивает такие ресурсы, как кадровые и финансовые. Ведь у многих преподавателей есть свои проекты, разработку, которых они хотели бы реализовать, но учреждение не имеет такой финансовой возможности для их реализации [16].

Участие в конкурсе – это творческая самореализация педагога, оно дает вдохновение и стремление к новому. Квалифицированный педагогический коллектив, стремящийся к самореализации и мотивированный на участие в профессиональных конкурсах, получает огромное количество новой информации и приобретает новые умения.

Справедливая оценка труда является сильнейшей мотивацией к побуждению инициативы преподавателей на внедрение авторских инновационных проектов. Профессиональное повышение квалификации работников школы по вопросам участия в конкурсах на соискание региональных, российских и зарубежных грантов решает столь важную проблему недофинансирования средств на реализацию школьных проектов за счет муниципального бюджета.

Формирование положительного имиджа школы среди жителей микрорайона Шлюзовой на фоне других учреждений дополнительного образования может достигаться за счет проведение совместных проектов, праздников, концертной и выставочной деятельности на площадках микрорайона.

Данная инициатива решит задачу социализации учащихся, успешной адаптации и интеграции их в социокультурном пространстве города, позволит организовать взаимовыгодное сотрудничество и партнерство с учреждениями культуры и образования, расположенными на территории микрорайона, а так же установит контакты со средствами массовой информации и общественными организациями [14].

Альтернативой таким мероприятиям может стать проведение ежегодного хорового (певческого) праздника «Вместе с Волжской волной» в рамках празднования дня города Тольятти в микрорайоне Шлюзовой. Мероприятие рассчитано, в том числе на непосредственных потребителей услуг, как маркетинговая презентация деятельности МБУ ДО Школы искусств № 1.

Участниками хорового праздника могут стать детские сады, общеобразовательные школы, досуговые центры и иные детские организации микрорайона. Так как единственное направление мероприятия – это хоровой (певческий) праздник, Школа искусств № 1 - единственное учреждение, которое будет представлять своих учащихся на предпрофессиональном уровне, что говорит об отсутствии конкуренции как таковой.

Организация партнерства с учреждениями культуры и образования на городском уровне может достигаться за счет участия в научно-практических конференциях, а так же проведения мастер-классов и семинаров на базе МБУ ДО Школы искусств № 1 по следующим направлениям на основе труда педагогов школы:

- 1) Гакал Н.В., Романюк С.В. «Танцы на все времена» - презентация учебно – практического пособия;
- 2) Пикулина В.В. «Звуковая высотность и музыкальное интонирование в процессе обучения игре на скрипке»;
- 3) Кирюшкина В.В. «Развитие двигательных умений и навыков у обучающихся класса гитары»;

4) Батищев А.А. «Воспитание музыкального ритма у учащихся в классе баяна, аккордеона»;

5) Беляева О.В. «Творческий подход и исполнительское мастерство обучающегося в классе домры»;

6) Вавилина В.В. «Постановка технического аппарата учащегося, как важнейшее звено в процессе обучения в классе духового инструмента»;

7) Батищева Е.Е. «Формы работы на уроках сольфеджио в младших классах ДМШ»;

8) Андреева И.А. «Элементы хорового сольфеджио на занятиях хорового класса», «Основные принципы вокального воспитания и некоторые вопросы практической работы с обучающимися сольному пению»;

9) Разина М.В. Презентация блока учебно-практических материалов к УМК по предметам дополнительной предпрофессиональной образовательной программы «Живопись».

В настоящий момент педагогическим коллективом разрабатываются компетенции воспитанников и других специальностей.

На различных этапах реализации проекта происходит осмысление и освоение педагогическим коллективом музыкального отделения школы технологии мониторинга, оценки и анализа фактического состояния каждого персонально управляемого объекта, роль этих функций в достижении качественных показателей результата образовательного процесса.

Обобщение опыта работы ведущих педагогов, использование в работе новых методик, собственных авторских программ, технологий обучения положительно влияет на качество педагогического процесса в школе.

К сожалению, совершенствование и развитие материально-технической базы школы, в том числе приобретение музыкальных инструментов, технических средств обучения для применения информационно-коммуникативных и мультимедиа технологий, невозможно без задействования финансовых ресурсов учреждения.

Однако реализация дополнительных образовательных услуг на платной основе поможет частично решить эту проблему, а так же выполнить один из критериев оценки эффективности управления имуществом, а именно, приобретение основных средств за счет поступлений от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности.

Одним из необходимых условий успешной учебной деятельности является оборудование учебных классов музыкальными инструментами, на сегодняшний день большая часть которых в учреждении имеет стопроцентный износ.

Для решения еще одной проблемы, учреждение не имеет своего концертного зала, предлагается направить средства от внебюджетной деятельности, реализованных за счет открытия новых групп, на приобретение переносного цифрового пианино.

Это позволит организовывать выездную творческую деятельность учреждения не только на специализированных оборудованных площадках, а так же проводить показательные концерты на территориях детских садов, в целях ознакомления детей с искусством, ведь это основной будущий контингент учащихся школы искусств.

Таким образом, внедрение разработанных мероприятий позволит учреждению приспособиться к условиям действующей политики органов местного самоуправления и повысить эффективность своей деятельности.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Управленческая деятельность учреждения направлена на получение наибольшего эффекта с наименьшими затратами. Поэтому при получении любого результата необходимо сравнить его с затратами. Следовательно,

эффективность – это отношение результатов деятельности к затратам на достижение этих результатов.

Экономическая эффективность – это количественная оценка, экономия либо прибыль, получаемая за счет внедрения рациональных мероприятий и ведения оптимизированной деятельности. Социальная эффективность – это качественная оценка деятельности учреждения, которая представляет собой соответствие цели потребностям населения.

Согласно тарифам, утвержденным Приказом по учреждению № 8 - П/У от 05 июня 2019 г., стоимость обучения на музыкальном отделении школы на одного учащегося составляет 9,0 тыс. руб. в год, необходимо рассчитать стоимость всей услуги (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет стоимости услуг по обучению хоровому пению для детей младшего и старшего возраста «Поющие голоса»

Количество учащихся, чел.	40,0
Стоимость услуги на 1 учащегося в месяц, руб.	1000,0
Стоимость услуги на 1 учащегося в год, руб.	9000,0
Стоимость услуги в год. НДС не облагается, руб.	360000,0
Прямые расходы, руб.	172604,0
Косвенные расходы, руб.	58770,0
Себестоимость услуги в год, руб.	231374,0
Рентабельность, руб.	128626,0
Рентабельность, %	35,7

Стоимость пленэра на художественном отделении школы по программе «Живопись» составляет 1400 руб. на одного учащегося, необходимо рассчитать стоимость всей услуги (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет стоимости услуг разового пленэра на художественном отделении школы по программе «Живопись»

Количество учащихся, чел.	40,0
Продолжительность обучения, мес.	1,0
Стоимость услуги на 1 учащегося в месяц, руб.	1400,0
Стоимость услуги на 1 учащегося в год, руб.	1400,0
Стоимость услуги в год. НДС не облагается, руб.	56000,0
Прямые расходы, руб.	19730,0
Косвенные расходы, руб.	7240,0

Себестоимость услуги в год, руб.	26970,0
Рентабельность, руб.	29030,0
Рентабельность, %	46,5

Из данных таблицы видно, что с открытием новых учебных групп Школа искусств № 1 начнет приносить дополнительный доход в размере 157,0 тыс. рублей в год. Эти средства могут быть направлены учреждением на развитие материально-технической базы, например, на приобретение:

- цифрового пианино Casio стоимостью 40,0 тыс. руб.;
- мультимедийного проектора стоимостью 35,0 тыс. руб. в количестве 2 штуки для теоретического класса и актового зала;
- настенного экрана для проектора в количестве 2 штуки стоимостью 8,0 тыс. руб.

Ежегодное укрепление материальной оснащенности позволит выполнять один из критериев оценки эффективности использования муниципального имущества, а именно, «приобретение основных средств за счет поступлений от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности» в размере 10% и более от суммы полученных доходов. Общее количество потребителей, воспользовавшихся платными услугами, возрастет с 80 до 145 человек. Выполнение плана количественных показателей в 2020 году составит 155,3 %. В связи с увеличением дохода по сравнению с предыдущим периодом, учреждение сможет выполнить критерий - «доходы, поступившие от оказанных услуг на платной основе и от приносящей доход деятельности». По педагогическим работникам плановые показатели в части расходов на оплату труда за счет бюджетных средств и за счет приносящей доход деятельности будут выполнены на 100 %. Выплата доплат административно-хозяйственному персоналу будет осуществляться за счет поступлений от приносящей доход деятельности. Таким образом, уже по итогам работы балансовой комиссии за 2020 год суммарная оценка показателей эффективности использования муниципального имущества Школы искусств

№ 1, закрепленным на праве оперативного управления составит 52-54 балла, что соответствует эффективному управлению имуществом. Что касается социальной эффективности данных мероприятия, то это, безусловно, обеспечение качественной и технически современной образовательной услуги для любого учащегося, возможность проведения мастер-классов и семинаров на базе учреждения не только для учащихся, но и для педагогов школы совместно с другими учреждениями культуры и искусства. Стабильные образовательные результаты и творческие достижения учащихся являются итогом качественной подготовки учащихся и публичного признания профессионального мастерства преподавателей школы. Участие школы в социокультурной жизни города формирует традиции, расширяет социальное партнерство с родителями и общественными организациями, способствует созданию положительного имиджа Школы искусств № 1.

Итак, сделаем выводы по третьему разделу.

Для объективной оценки эффективности деятельности учреждений дополнительного образования предлагается следующее:

1) При расчете показателя «доходы, поступившие от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от приносящей доход деятельности» применять начисление баллов согласно проценту увеличения дохода по сравнению с предыдущим периодом;

2) Исключить из перечня показателей критерий «получение материальной выгоды, средств поощрительных премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований, целевых поступлений от юридических и физических лиц на осуществление уставной деятельности учреждения».

3. На данном этапе расчеты несут относительно формальный характер. Провести достоверную оценку будет возможно только после внедрения мероприятий по повышению эффективности деятельности муниципального учреждения.

Заключение

Содержание диссертационного исследования выражается в нескольких логически взаимосвязанных аспектах - теоретических, методических и практических. В процессе исследования получены знания о применяемой в Российской Федерации системе оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, выявлены ее положительные и отрицательные стороны, рассмотрены показатели для оценки эффективности деятельности на примере муниципальных учреждений дополнительного образования городского округа Тольятти.

Безусловно, органы власти должны определять показатели эффективности с учетом интересов развития муниципального образования, предусматривать комбинированный целевой и функциональный подходы, учитывать разнообразие направлений деятельности органов местного самоуправления, специфику их территориальной принадлежности, проблемы и особенности субъекта.

В настоящее время в методике оценки преобладает целевой подход. Функциональный подход необходим для формирования критериев в зависимости от области проводимой оценки (например, разделение перечня показателей на виды предоставляемых муниципальных услуг).

Оценка эффективности деятельности муниципальных учреждений и внедрение по ее результатам инновационных управленческих практик является актуальной задачей совершенствования системы муниципального управления. Предложенные подходы к оценке эффективности позволят муниципальным учреждениям сосредоточиться на своей основной деятельности, отодвинув на второй план работу, направленную на достижение формальных показателей.

Данные изменения позволят увеличить результативность органов власти и повысить качество предоставления муниципальных услуг

населению. Следовательно, улучшится их уровень жизни, что, в свою очередь, поспособствует активному социально-экономическому развитию муниципального образования.

Важно отметить, что образовательные услуги - это не производство, не экономика и тем более не бизнес, они не должны нести ценовой характер. Нельзя забывать про стратегические задачи ради цифровых значений. В образовании нужно тратиться на неэффективные вещи [18].

Однако, даже в условиях нестабильной социально-экономической обстановки необходимо принимать конструктивные управленческие решения, направленные на выполнение стратегических задач. Разработка и внедрение управленческих решений и мероприятий по повышению эффективности деятельности муниципального учреждения помогут ему не только обеспечить устойчивое положение на рынке услуг, но и встать на ступень развития. Это сложный путь, требующий много усилий и внимания.

Список используемой литературы

1. Адамская Л.В. Местное самоуправление в РФ // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2017. № 3 (16). С. 22-23.
2. Бейдина Т.Е. Делегирование государственных полномочий органам местного самоуправления как теоретическая и практическая политическая проблема // Вестник Забайкальского государственного университета. 2018. Т. 24. № 2. С. 39-46.
3. Божиган В.С. Деятельность органов местного самоуправления в сфере обеспечения благосостояния населения // Наука в современном мире: приоритеты развития. 2018. Т. 2. № 1 (4). С. 45-46.
4. Баранов М.Б. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Молодой ученый. — 2015. — №13. — [электронный ресурс] — URL <https://moluch.ru/archive/93/20744/>
5. Баханова Е.В. Экспертные методы оценки деятельности руководителей органов местного самоуправления // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2010. С. 26-30.
6. Воронина Е.Л. Современные проблемы оценки эффективности деятельности администраций муниципальных образований // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 7 (53). С. 24–28.
7. Воробьев А.Н. Реформа местного самоуправления: проблемы и перспективы оценки эффективности деятельности ОМС // Государственное и муниципальное управление XXI веке: теория, методология и практика. 2013. № 8. С. 94–96.
8. Захаров И.И. Местное самоуправление как вид публичной власти / Потенциал современной науки. 2017. № 4 (30). С. 55-57.
9. Калинин А.М. Совершенствование внешней оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 203–210.

10. Канаев Б.И. Концепция стратегического развития школы искусств № 1. Тольятти. 2017. 67 с.
11. Канаев Б.И., Батищева Е.Е. Электронный помощник завуча Школы искусств. Москва-Тольятти, 2011. 117 с.
12. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 г.// Консультант плюс: справочно-правовая система
13. Лапин В.А., Крестьянинов А. В. Основы местного самоуправления. М.: Дело, 2006.
14. Лебедева А.Д. Местное самоуправление в РФ // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. № 73-74 (1-2). С. 47-50.
15. Мальцев А.Н. Клиентоориентированный подход в государственном и муниципальном управлении : монография. Нижний Новгород. 2014. 326 с.
16. Мартынова С.Э. Понятие муниципальной услуги в контексте оценки удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления // Вестник Томского университета. 2011. № 343. С. 51–53.
17. Маркина В.В., Осташкова А.В. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления. 2008. 321 с.
18. Пашин Л.А. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 3. С. 95–100.
19. Постановление Администрации городского округа Тольятти от 05.12.2017 № 3929-п/1 «Об утверждении Положения о порядке планирования финансово-хозяйственной деятельности муниципальных предприятий, подведения итогов финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений и проведения оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями городского округа Тольятти» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

20. Постановление правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

21. Постановление Губернатора Самарской области от 26 августа 2013 года N 207 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28.04.2008 N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» (с изменениями на 30 января 2017 года)

22. Раицкая Л.К. Есть ли в образовании место для конкуренции?// Говорят эксперты МГИМО. — 2016. — [электронный ресурс] — URL <https://mgimo.ru/about/news/experts/est-li-v-obrazovanii-mesto-dlya-konkurentsii/> (дата обращения: 14.01.2020).

23. Распоряжение администрации городского округа Тольятти № 8133-р/1 от 01.10.2018 «Об утверждении Положения о Департаменте культуры администрации городского округа Тольятти» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

24. Распоряжение заместителя главы городского округа Тольятти от 05.12.2019 № 10411-р/3 «Об утверждении показателей (критериев) эффективности деятельности муниципального учреждения (руководителя), находящегося в ведомственном подчинении департамента культуры администрации городского округа Тольятти» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

25. Решение Думы городского округа Тольятти от 15.06.2011 № 570 «О Положении о порядке установления тарифов на услуги (работы), предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями

городского округа Тольятти на платной основе, и порядке их оказания» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

26. Решение Думы городского округа Тольятти Самарской области от 25.01.2019 N 131 «О стратегии социально-экономического развития городского округа Тольятти на период до 2030 года» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

27. Решение Думы городского округа Тольятти Самарской области от 18.09.2019 N 331 «О внесении изменений в критерии оценки эффективности управления имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского округа Тольятти, утвержденные решением Думы городского округа Тольятти от 27.04.2016 N 1053» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

28. Указ Президента РФ от 28.04.2008 N 607 (ред. от 09.05.2018) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

29. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

30. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

31. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ // Консультант плюс: справочно-правовая система.

32. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

33. Федеральный закон от 01.05.2019 N 87-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного

самоуправления в Российской Федерации» // Консультант плюс: справочно-правовая система.

34. Чичкина В.Д. Комплексная оценка внешних и внутренних факторов социально-экономического развития муниципального образования. 2014. 140 с.

35. Ansoff I. Strategic management: Per. s Engl. M., 1989. Breban French administrative law: TRANS. FR. P. 11—13.

36. Garner D. Great Britain: Central and local government: TRANS. with eng. M., 1984.

37. Herbert A. Simon. Administrative Behavior: 1940s-1950s, Administrative Behavior, 1947. p. 274.

38. Frederick Winslow Taylor Источник: Principles of Scientific Management, 1911, p. 7: Introduction.

39. Plant T., Agocs C., Brunet-Jailly E., Douglas J. From Measuring to Managing Performance: Recent Trends in the Development of Municipal Public Sector Accountability. Toronto: IPAC, 2005. P. 56—59.

Приложение А
Показатели для оценки эффективности

**Перечень
показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов
(утв. Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 г. N 607)**

С изменениями и дополнениями от:

13 мая 2010 г., 14 октября 2012 г., 4 ноября 2016 г., 9 мая 2018 г.

1. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения.
2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.
3. Доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения.
4. Доля населения, проживающего в населенных пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром городского округа (муниципального района), в общей численности населения городского округа (муниципального района).
5. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории городского округа (муниципального района).
6. Доля детей в возрасте от одного года до шести лет, состоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте от одного года до шести лет.
7. **Утратил силу с 1 января 2017 г.**

Продолжение Приложения А

8. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, - всего, в том числе введенная в действие за один год.
9. Доля организаций коммунального комплекса, осуществляющих производство товаров, оказание услуг по водо-, тепло-, газо- и электроснабжению, водоотведению, очистке сточных вод, утилизации (захоронению) твердых бытовых отходов и использующих объекты коммунальной инфраструктуры на праве частной собственности, по договору аренды или концессии, участие субъекта Российской Федерации и (или) городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, в общем числе организаций коммунального комплекса, осуществляющих свою деятельность на территории городского округа (муниципального района).
10. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет.
11. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) в многоквартирных домах (из расчета на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).
12. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) муниципальными бюджетными учреждениями (из расчета на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).
13. Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа (муниципального района) (процент от числа опрошенных).

Перечень дополнен пунктом 14 с 1 января 2019 г. - [Указ](#) Президента РФ от 9 мая 2018 г. N 212

14. Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг муниципальными организациями в сферах культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и иными организациями, расположенными на территориях соответствующих муниципальных образований и оказывающими услуги в указанных сферах за счет бюджетных ассигнований бюджетов муниципальных образований.

Приложение Б

Итоги заседания балансовой комиссии

Протокол заседания балансовой комиссии департамента культуры
от 24.03.2020 года по подведению итогов финансово-хозяйственной
деятельности муниципальных учреждений за 2019 год

Присутствовали:

(г.Тольятти, ул.Белорусская,33 каб.805)

Председатель комиссии: Тонковидова Н.А. – руководитель департамента культуры.

Заместитель председателя комиссии: Козлова Н.И. – заместитель руководителя департамента – руководитель управления образования, культуры и искусства.

Члены комиссии:

Специалисты департамента культуры:

Денисова Е.В. – и.о.начальника финансово-экономического отдела;

Караулова Е.В. – начальник отдела развития отрасли культура;

Бобнева В.А. – главный специалист управления образования, культуры и искусства;

Намаева А.А. - ведущий специалист управления образования, культуры и искусства;

Мещерякова О.М., - главный специалист управления образования, культуры и искусства;

Сабанчиева И.В. – главный специалист управления образования, культуры и искусства;

Белозерова Т.В., – главный специалист управления образования, культуры и искусства;

Сахапова Э.И. – главный специалист управления образования, культуры и искусства.

Представители:

Семенова Г.В. – главный специалист отдела имущества в хозяйственном ведении и оперативном управлении ДУМИ;

Оргеткина В.Н. - ведущий специалист отдела имущества в хозяйственном ведении и оперативном управлении ДУМИ;

Каштанова И.В. – главный специалист отдела правового обеспечения правового департамента.

Ответственный секретарь:

Лаврухина И.А. – экономист 1 категории ФЭО департамента культуры.

(г.Тольятти, пл.Свободы,4 каб.136)

Представители:

Кравченко И.А. – главный специалист отдела расходов социальной сферы управления расходов социальной сферы и сводного планирования бюджета департамента финансов.

Во исполнение Методических рекомендаций по режиму труда органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций с участием государства (вх.№2942-вх/1 от 19.03.2020) органам администрации

Продолжение Приложения Б

и организациям рекомендовано по возможности **заседания проводить** в видеоформате или **без участников**. В виду отсутствия технической возможности проведения заседания в видеоформате, балансовой комиссией было принято решение о проведение заседания в аудиоформате, о чем было сообщено всем докладчикам.

Балансовой комиссией были заслушаны 32 доклада руководителей муниципальных учреждений об итогах финансово-хозяйственной деятельности за отчетный год, рассмотрены ранее представленные документы.

Из 32 учреждений оценка «Эффективное управление имуществом» достигнута в 22 учреждениях, оценка «Не достаточно эффективное управление имуществом» в 10 учреждениях – даны рекомендации по достижению учреждением оценки «Эффективное управление имуществом».

Из 5 муниципальных автономных учреждений оценка деятельности МАУ «Не достаточно эффективная» (в соответствии с критериями установленными Постановлением мэрии г.о. Тольятти №3872-п/1 от 08.12.2011 с изменениями и дополнениями) в 5 учреждениях.

Из 194 рекомендаций балансовой комиссии за 2018 год для выполнения в 2019 году выполнено 135 (69,6%), выполнено частично 15 (7,7%), не выполнено 44 (22,7%). В 7 (21,9%) учреждениях рекомендации выполнены полностью (МОУ ДОД ДХШ №3, МБУ ДО ДДК, МБУК ТХМ, МБУК ГМК «Наследие», МБУК «Библиотеки Тольятти», МБУК ОДБ, МБУИ «Тольяттинский театр кукол»).

Рекомендации балансовой комиссии по итогам 2019 года:

Бюджетные учреждения образования:

1. Провести работу по достижению учреждением оценки эффективности использования муниципального имущества с формулировкой «Эффективное управление» с учетом предложений отраженных в «Итогах оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями городского округа Тольятти, за 2019 год».
2. Осуществлять контроль над целевым использованием ФОТ педагогического персонала. Не допускать перераспределение ФОТ педагогического персонала на другие категории работников.
3. Осуществлять контроль над выполнением показателей плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части поступлений от приносящей доход и иной деятельности.
4. Осуществлять контроль над своевременным перечислением арендаторами средств за арендуемое имущество в течение года.
5. Усилить контроль над соблюдением исполнения договоров на оказание платных услуг контрагентами в части своевременной оплаты.

Продолжение Приложения Б

6. Провести работу по привлечению дополнительных денежных средств (премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований) на осуществление уставной деятельности.

Бюджетные учреждения культуры:

1. Провести работу по достижению учреждением оценки эффективности использования муниципального имущества с формулировкой «Эффективное управление» с учетом предложений отраженных в «Итогах оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями городского округа Тольятти, за 2019 год».
2. Не допускать невыполнение плана по ФОТ за счет внебюджетных источников.
3. Осуществлять контроль над выполнением показателей плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части поступлений от приносящей доход и иной деятельности.
4. Осуществлять контроль над своевременным перечислением арендаторами средств за арендуемое имущество в течение года.
5. Усилить контроль над соблюдением исполнения договоров на оказание платных услуг контрагентами в части своевременной оплаты.
6. Провести работу по привлечению дополнительных денежных средств (премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований) на осуществление уставной деятельности.

Автономные учреждения культуры:

1. Провести работу по достижению учреждением оценки эффективности использования муниципального имущества с формулировкой «Эффективное управление» с учетом предложений отраженных в «Итогах оценки эффективности управления имуществом, закрепленным на праве оперативного управления за муниципальными учреждениями городского округа Тольятти, за 2019 год».
2. Провести работу по достижению в 2020 году учреждением показателя «Деятельность учреждения эффективная» на основе критериев, утвержденных постановлением мэрии городского округа Тольятти от 08.12.2011 №3872-п/1 «Об утверждении критериев оценки эффективности деятельности муниципальных автономных учреждений городского округа Тольятти» с изменениями и дополнениями.
3. Не допускать невыполнение плана по ФОТ за счет внебюджетных источников.
4. Осуществлять контроль над выполнением показателей плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения в части поступлений от приносящей доход и иной деятельности.
5. Осуществлять контроль над своевременным перечислением арендаторами средств за арендуемое имущество в течение года.

Приложение В

Оценка эффективности использованного имущества

Таблица В.1 - Информация об оценке эффективности использования муниципального имущества, закрепленного на праве оперативного управления за МБУ ДО Школой искусств № 1 за 2019 год

Критерий оценки эффективности	Величина критерия (с указанием единицы измерения)		Значение критерия		Оценка		Информация по анализу оценок каждого критерия.
	за 2018 год	за 2019 год	за 2018 год	за 2019 год	за 2018 год	за 2019 год	
Соответствие устава муниципального учреждения требованиям законодательства: соответствует – 5, не соответствует - 0	1 устав	1 устав	устав учреждения соответствует требованиям законодательства РФ	устав учреждения соответствует требованиям законодательства РФ	5	5	утвержден 16.05.2019 г.
Использование имущества, закрепленного на праве оперативного управления за муниципальным учреждением, в соответствии с видами деятельности, указанными в уставе муниципального учреждения: используется в соответствии с видами уставной деятельности – 5, используется не в соответствии с видами уставной деятельности - 0	ОКВЭД 85.41.2	ОКВЭД 85.41.2	используется в соответствии с видами уставной деятельности	используется в соответствии с видами уставной деятельности	5	5	85.41.2 дополнительное образование детей и взрослых в области культуры
Использование земельного участка по целевому назначению: используется по целевому назначению – 5, используется не по целевому назначению - 0	земельный участок	земельный участок	используется по целевому назначению	используется по целевому назначению	5	5	используется по целевому назначению

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Наличие правоустанавливающих документов на здания, помещения, земельные участки: имеются на все недвижимое имущество – 5, имеются на часть недвижимого имущества – 2, не имеются – 0	нежилое здание, нежилое помещение, земельный участок	нежилое здание, нежилое помещение, земельный участок	имеются на все недвижимое имущество	имеются на все недвижимое имущество	5	5	свидетельства о государственной регистрации права оперативного управления
Отсутствие/нанесение ущерба в результате недостачи и хищений материальных ценностей, денежных средств, а также порчи материальных ценностей, тыс. руб.: ущерб отсутствует – 5, ущерб нанесен - 0	ущерб отсутствует	ущерб отсутствует	ущерб отсутствует	ущерб отсутствует	5	5	нефинансовых активов недостачи и хищения не выявлено
Приобретение основных средств за счет поступлений от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности, %: расходы на приобретение основных средств составили 10 % и более от суммы полученных доходов – 5, от 5 % - до 10 % от суммы полученных доходов – 3, до 5 % от суммы полученных доходов – 1, не осуществлялись - 0	не приобретались	1,6 % от суммы дохода	не осуществлялись	до 5 % от суммы полученных доходов – 1	0	1	расходы на приобретение основных средств составили 12,0 тыс. руб.

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Приобретение материальных запасов за счет поступлений от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности, тыс. руб.: приобретается – 5, не приобретается - 0	9,4	5,4	приобретаются	приобретаются	5	5	приобретены канцтовары на сумму 3,9 тыс. руб. и бланки – 1,5 тыс. руб.
Доходы, поступивших от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от приносящей доход деятельности, тыс. руб., увеличение по сравнению с предыдущим периодом на 5% и более – 5 -увеличение до 5% - 3, 0% и уменьшение по сравнению с предыдущим периодом – 0	322,9	-	увеличение составило 6 %	-	5	-	Указывается только за 2018 год, за 2019 не указывается
Соотношение поступлений от оказанных услуг (выполненных работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности, к поступлениям субсидий на выполнение муниципального задания за счет средств бюджетов всех уровней, %: от 25 % и более-15, от 10 % до 25 %-10; от 5 % до 10 %-5, до 5 %-1, поступления отсутствуют-0	-	2,8	-	до 5 %	-	1	доход от оказанных платных услуг 365,2 тыс. руб., субсидия на выполнение муниципального задания 13086,3 тыс. руб.

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Использование средств, поступивших от оказанных услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности, на содержание имущества, в том числе на ремонтные работы, тыс. руб.: используется – 5, не используется - 0	0	0	не используются	не используются	0	0	невыполнение плана по платным услугам
Выполнение основных натуральных показателей, установленных учредителем муниципальному учреждению согласно муниципальному заданию, %: 99,5 % и более – 5, от 95 % до 99,5 % - 3, менее 95 % - 0	220 человек	220 человек	100 %	100 %	5	5	реализация программ - 220 человек
Оплата коммунальных ресурсов за счет средств, поступивших от оказанных услуг на платной основе, тыс. руб.: больше расчетного объема – 5, меньше - 3	41,0	43,4	направляются на оплату коммунальных ресурсов в большем размере	направляются на оплату коммунальных ресурсов в большем размере	5	5	расходы на оплату коммунальных услуг составили 43,4 тыс. руб.
Получение средств поощрительных премий, грантов, спонсорской и благотворительной помощи, пожертвований, целевых поступлений от юридических и физических – 5, поступления отсутствуют - 0	добровольные пожертвования	добровольные пожертвования	благотворительные пожертвования от физических лиц	благотворительные пожертвования от физических лиц	5	5	получены добровольные пожертвования от физических лиц в сумме 0 тыс. руб.
Суммарная оценка					50	47	недостаточно эффективное

Приложение Г

Отчет о результатах деятельности учреждения



**ШКОЛА
ИСКУССТВ**

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ШКОЛА ИСКУССТВ №1 ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ
445015, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, ул. Шлюзовая, 3
тел. 45-31-21, тел./факс 45-36-04 e-mail: lapinartschool@yandex.ru
ОГРН 1036301059992 ИНН 6322014834 КПП 632401001

Исх. №127 от 22.01.2020 г.

На вх. №6377-вк/3.3 от 30.12.2019 г.

Руководителю департамента
культуры администрации
городского округа Тольятти
Н.А.Тонковидовой

**Отчет о результатах деятельности
муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования
школы искусств №1 городского округа Тольятти
в соответствии с утвержденными показателями (критериями) эффективности
деятельности муниципального учреждения (руководителя) за 2019 год**

№	Наименование показателя эффективности деятельности учреждения (руководителя)	Критерии оценки	Расчет значения показателя за отчетный год	Оценка полученного значения показателя в баллах
1	Доля выпускников, поступивших в профильные профессиональные образовательные организации (%)	- 10% и выше – 10 -3% - 7 -менее 3% - 5 -отсутствии поступивших -0	Общее количество выпускников 2018-19 уч.года 54 человека, количество поступивших в 2019 году в профильные профессиональные образовательные организации 2 человека: $2/54*100\%=3,7\%$	7
2	Доля участников от общего контингента обучающихся, принявших участие в конкурсах, выставках международного, всероссийского, областного, регионального и городского уровней (%)	-30% и выше – 10 -10%-29% - 7 -менее 10% -5 -отсутствии участников - 0	Общий контингент обучающихся 220 человек, приняли участие в конкурсах, выставках международного, всероссийского, областного, регионального и городского уровней 184 обучающихся: $184/220*100\%=83,6\%$	10

Продолжение Приложения Г

2

3	Доля участников, ставших победителями и призерами, от количества принявших участие в конкурсах, выставках международного, всероссийского, областного, регионального и городского уровней (%)	-10% и выше – 12 -5%-9% - 10 -менее 5% -7 -отсутствие победителей и призеров - 0	Приняли участие в конкурсах, выставках международного, всероссийского, областного, регионального и городского уровней 184 обучающихся, стали победителями и призерами 67 обучающихся: $67/184*100\%=36,4\%$	12
4	Результаты независимой оценки качества о результатах независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры, осуществляющими деятельность на территории Самарской области (Независимая оценка качества за 2019 год размещена на сайте Минобрнауки Самарской области https://old.educat.samregion.ru/activity/regionalnaya_sistema_otsenki_kachestva_образованиya_rsoko/rezultaty_nezavisimoy_otsenki_kachestva_usloviy_osushchestvleniya_образовательной_deyatelnosti_образо/)	-более 80% от максимально возможного количества баллов – 9 -от 70%до80% от максимально возможного количества баллов – 6 -менее 70% от максимально возможного количества баллов - 0	Максимально возможное количество баллов 100. Получено баллов 85: $85*100/100=85\%$	9
5	Использование запланированного за счет всех источников финансирования фонда оплаты труда педагогических работников дополнительного образования в полном объеме по целевому назначению (да/нет)	-достижение установленных значений показателя – 13 -не достижение установленных значений показателя - 0	нет	0



Директор

В.И.Лапин