

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)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Направления повышения эффективности деятельности
муниципальных учреждений (на примере МКУ Адамовского района
Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»)»

Обучающийся

А.П. Половинко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент Д.А. Константинович

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы исследования повышения эффективности деятельности муниципального учреждения.....	7
1.1 Понятие эффективности деятельности муниципального учреждения.....	7
1.2 Основные направления повышения эффективности деятельности муниципального учреждения.....	16
2 Анализ эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения	22
2.2 Оценка эффективности деятельности учреждения	33
3 Направления повышения эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности».....	41
3.1 Рекомендации по повышению эффективности деятельности учреждения	41
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	48
Заключение	63
Список используемой литературы и используемых источников.....	66

Введение

Актуальность темы исследования определяется в следующем. «Государственный сектор и его элементы (государственные и муниципальные предприятия) - важнейшая составляющая российской экономики, которая в настоящее время переживает изменения, затрагивающие основы ее организации и деятельности. Опыт многих стран мира подтверждает, что непосредственное участие государства в экономической жизни необходимо любому современному обществу, тем более нашей стране, в которой государство длительное время занимало основные позиции в экономике. Однако по поводу размеров государственного сектора, способов решения проблем, связанных с организацией и деятельностью государственных и муниципальных предприятий, возникают многочисленные вопросы, причем не случайно. Государственные, а в особенности муниципальные предприятия, нередко не справляясь с выполнением социальных задач, в то же время демонстрируют низкую экономическую эффективность» [12].

В современном мире возникает вопрос о том, насколько эффективно государство должно участвовать в экономике своей страны. «В России государственный сектор экономики представлен предприятиями и учреждениями, которые играют роль хозяйствующих субъектов. Данные субъекты имеют возможность выполнять специфические государственные заказы в необходимом объеме, чего не могут сделать коммерческие предприятия. Эти заказы, в основном, имеют прямое влияние на экономическую и политическую безопасность страны. Однако, государственные и муниципальные учреждения характеризуются низкой эффективностью, поскольку они не ставят максимизацию прибыли в качестве своей главной цели» [9].

Цель данной работы – предложить направления повышения эффективности деятельности муниципальных учреждений.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы повышения эффективности деятельности муниципальных учреждений;
- оценить социальную и экономическую эффективность деятельности муниципального учреждения;
- разработать рекомендации по повышению социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения.

Объект исследования – деятельность муниципальных учреждений.

Предметом исследования является современное состояние и направления повышения экономической и социальной эффективности деятельности муниципального учреждения.

Степень изученности темы исследования в литературе. Направления повышения социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения исследована такими авторами как Александрова И. А., Карелин А. Ю., Шершнева С. В., Шишкина О. В. и другими.

Гипотеза исследования: для повышения эффективности деятельности муниципальных учреждений необходимо предложить рекомендации, направленные на нейтрализацию финансовых и отраслевых рисков организаций.

Теоретико-методологическая база исследования опирается на нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность муниципальных учреждений, а также на работы ведущих ученых, занимающихся изучением данной проблематики. Основой исследования послужили также статистические данные, которые позволили провести объективный анализ.

Практическая часть работы была реализована на базе МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности», где проводилось опытно-экспериментальное исследование, направленное на изучение и проверку предложенных подходов.

Методическая основа исследования. Методы исследования включают в себя комплексный экономико-статистический анализ объекта исследования, визуализация результатов анализа посредством применения графического и табличного методов, контент-анализ текстов правовых актов и стратегических документов федерального, регионального и местного уровней.

Новизна исследования заключается в разработке научно-методических рекомендаций по повышению эффективности деятельности муниципальных учреждений.

На защиту выносятся следующие положения:

- критерии экономической и социальной эффективности муниципальных учреждений;
- методики оценки эффективности деятельности муниципальных учреждений и перечень показателей социальной, экономической и бюджетной эффективности деятельности учреждений;
- основные проблемы эффективности деятельности муниципальных учреждений и пути их решения.

Информационная база данного исследования включает: нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения, таких как Алёхин Э.В., Корунов А.В., Шишкина О. В., статьи, опубликованные в периодических изданиях, а также Интернет-ресурсы.

Эмпирическую базу исследования составляют официальные документы базы исследования - МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности».

Теоретическая значимость результатов исследования заключается, прежде всего, в том, что они дают целостное научное представление об организации и деятельности муниципальных учреждений.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в данной квалификационной работе предложения и

рекомендации можно использовать в работе над совершенствованием практики управления муниципальными учреждениями.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались: отчетными документами МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности».

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в анализе эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности».

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты изложены в авторской публикации «Основные направления повышения эффективности деятельности муниципального учреждения» // Экономика и социум, №4(131), 2025.

Структура работы включает в себя следующие основные элементы: введение, 3 раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников.

В первой разделе рассмотрены теоретические основы исследования повышения социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения.

Во втором разделе произведена оценка социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения (на примере МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»).

В третьем разделе выполнены разработки направления повышения социальной и экономической эффективности деятельности муниципального учреждения (на примере МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»).

В заключении сделаны основные выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические основы исследования повышения эффективности деятельности муниципального учреждения

1.1 Понятие эффективности деятельности муниципального учреждения

«Муниципальное учреждение - это организация, созданная органом местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Наряду с муниципальными учреждениями, муниципальные образования вправе создавать некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации» [23, с.45].

«Муниципальные образования вправе выступать учредителями хозяйствующих субъектов в следующих организационно-правовых формах:

- коммерческие - открытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, муниципальные предприятия;
- некоммерческие - муниципальные учреждения, некоммерческие партнерства, фонды и автономные некоммерческие организации» [33, с.28].

Под экономической и социальной эффективностью учреждений понимается процесс поддержания стабильности системы и ее адаптация к изменяющимся условиям, которые осуществляются с помощью системы типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера правомочными государственными и муниципальными учреждениями.

Экономическая эффективность муниципальных учреждений заключается в рациональном использовании ресурсов для достижения максимального результата в виде качественных услуг и удовлетворенности населения. Это включает в себя:

- оптимизацию расходов. Сбалансированный бюджет и эффективное

распределение средств являются залогом успешной работы муниципальных учреждений. Способы оптимизации могут включать внедрение современных технологий, пересмотр программ и проектов, а также оценку потребностей граждан;

- привлечение дополнительных источников финансирования. Муниципальные учреждения могут искать возможности для привлечения внешних инвестиций, грантов, а также сотрудничества с частным сектором. Это помогает увеличить финансирование и реализовать более масштабные проекты, направленные на улучшение качества услуг;
- качественный мониторинг и оценку. Ведение четкой системы мониторинга, аналитики и отчетности позволяет выявлять сильные и слабые стороны работы учреждений. Это, в свою очередь, создает основу для корректировки стратегий и повышения общей продуктивности.

Социальная эффективность муниципальных учреждений направлена на решение социальных вопросов, улучшение качества жизни граждан и укрепление социальной стабильности. Она включает в себя:

- доступ к услугам. Очень важно, чтобы услуги, предоставляемые муниципальными учреждениями, были доступны всем слоям населения, включая уязвимые группы. Это требует от учреждений гибкости в подходах и учет потребностей различных категорий граждан;
- качество услуг. Социальная эффективность также измеряется через степень удовлетворенности населения. По мере повышения качества предоставляемых услуг, растет и доверие граждан к муниципальным учреждениям, что способствует улучшению социального климата в регионах;
- активное участие граждан. Создание платформ для обратной связи и вовлечения граждан в процесс принятия решений способствует

повышению социальной ответственности и снижению уровня напряженности. Это не только вдохновляет на активное участие, но и повышает качество предоставляемых услуг за счёт учёта реальных потребностей населения.

Экономическая и социальная эффективность муниципальных учреждений неразрывно связаны. Устойчивое финансовое положение учреждений создает условия для внедрения новых социальных инициатив, в то время как успешные социальные программы способствуют экономическому развитию территорий. Например, создание образовательных и культурных инициатив может привести к повышению квалификации населения, что в дальнейшем влияет на экономический рост региона.

Оценка экономической и социальной эффективности муниципальных учреждений - это комплексный процесс, который требует системного подхода и учета множества факторов. Только путем балансирования экономических и социальных интересов можно достигнуть устойчивого развития территорий и повышения качества жизни граждан. Понимание и внедрение этих принципов являются необходимыми условиями для успешного функционирования муниципальных учреждений в современных условиях. Поэтому, стремясь к экономической эффективности, не следует забывать о социальной ответственности и о создании условий для ответственного участия граждан в жизни своих сообществ.

«Цель создания государственных и муниципальных учреждений, как правило, обусловлена решением определенных социальных задач, а не только получением прибыли. Кроме того в их деятельности присутствуют определенные ограничители в выборе методов хозяйствования, что подтверждает их нерыночный характер создания» [21].

Социальная эффективность зависит от социальных последствий от деятельности учреждения для населения в целом, которые выражаются в изменении уровня и качества жизни (например, рост показателей занятости населения, увеличение средней заработной платы, количества

предоставляемых услуг социальной значимости). Социальная эффективность определяется посредством оценки общественной значимости, общественной полезности деятельности предприятий и риска повышения цен на отдельные виды социально значимых товаров, работ и услуг, производимых (оказываемых или реализуемых) учреждением (предприятием) в случае прекращения их деятельности.

Критерием социальной эффективности также является общественная полезность, которая определяется степенью желания населения получать выгоды от реализации продукции (товаров, работ, услуг) учреждения (предприятия) (например, создание новых рабочих мест, увеличение индекса роста реальной заработной платы, расширение круга потенциальных потребителей результатов деятельности предприятия, создание новых видов товаров, работ, услуг).

«Целевая эффективность учреждения определяется путем анализа соответствия целей создания его фактическим результатам и направлениям деятельности.

На практике не всегда используются все указанные показатели. Только комплексная оценка деятельности учреждения (предприятия) позволит принять адекватное управленческое решение о его дальнейшем функционировании. К ним можно отнести следующие решения:

- о продолжении или прекращении деятельности (реорганизация, ликвидация);
- о приватизации государственного (муниципального) имущества;
- о продаже акций организаций, принадлежащих государственному (муниципальному) образованию» [25].

Таким образом, «проведение комплексной оценки эффективности деятельности учреждения (предприятия), основанной на единой методике, позволит анализировать не только текущие результаты, но и выявлять динамику их развития, формировать соответствующую информационную базу

не только для учредителей и собственников, но и для внешних пользователей» [22].

Порядок и методика оценки эффективности деятельности предприятий включает в себя:

- сбор данных, характеризующих деятельности предприятий;
- проведение оценки эффективности деятельности предприятий;
- принятие решений по результатам проведенной оценки эффективности деятельности предприятий.

Руководители муниципальных предприятий обеспечивают достижение показателей деятельности предприятий установленным критериям, а также своевременность и достоверность предоставления информации о деятельности предприятий.

В целях проведения оценки предприятия ежеквартально в срок до 20 числа месяца следующего за отчетным периодом предоставляют в отдел экономики Администрации бухгалтерскую отчетность, а по итогам года прикладывают пояснительную записку, включающую в себя:

- расшифровку общего объема оборота розничной торговли и общественного питания, объема выпущенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг, в том числе изменения по видам выполняемых работ, услуг в отчетном периоде по отношению к предыдущему году;
- информацию о среднесписочной численности и среднемесячной заработной плате на предприятии за отчетный год и год предшествующий отчетному. Сведения о наличии просроченной задолженности по заработной плате за отчетный год;
- расшифровку задолженности по уплате налогов, сборов и неналоговых платежей в бюджеты всех уровней, с выделением суммы просроченной задолженности;
- информацию о наличии просроченных долговых обязательствах, включая объем и состав дебиторской и кредиторской задолженности;

- расшифровку доходов и расходов (в том числе прочих);
- информацию обо всех обстоятельствах, которые нарушают обычный режим функционирования предприятия или угрожают его финансовому положению.

Отдел экономики Администрации:

- ежеквартально в срок до 30 числа, месяца следующего за отчетным периодом по представленной бухгалтерской отчетности проводит анализ деятельности предприятий;
- в срок до 1 февраля года, следующего за отчетным периодом, проводит оценку эффективности деятельности предприятий за отчетный финансовый год в соответствии с системой критериев;
- готовит материалы для рассмотрения на заседаниях Комиссии по оценке эффективности деятельности муниципальных предприятий.

Оценка эффективности проводится по каждому предприятию, ведущему хозяйственную деятельность на основе данных, предоставленных в порядке, установленном действующим законодательством.

В состав критериев для оценки эффективности деятельности учреждений (предприятий) входят показатели, характеризующие социальную, экономическую и бюджетную сферу предприятия, таблица 1.

Таблица 1 – Перечень показателей социальной, экономической и бюджетной эффективности деятельности предприятий

№п/п	Наименование показателя	Показатель эффективности	Оценка в баллах
1	Социальная эффективность		
1.1	Общественная значимость		
1.1.1	Деятельность муниципальных предприятий направлена на решение социальных задач, в том числе на реализацию социально-значимых продуктов, товаров, услуг	Направлена	5
		Не направлена	0

Продолжение таблицы 1

№п/п	Наименование показателя	Показатель эффективности	Оценка в баллах
1.1.2	Соответствие видов деятельности муниципальных предприятий компетенции органов местного самоуправления района по решению вопросов местного значения	Соответствует	5
		Не соответствует	0
1.2	Общественная полезность		
1.2.1	Темп роста среднемесячной заработной платы	Увеличивается свыше 110%	5
		Увеличивается в пределах 100-110%	3
		на уровне предыдущего периода и ниже	0
1.2.2	Производительность труда, рассчитанная по выручке от реализации продукции товаров (работ и услуг)	увеличивается	5
		сохраняется	3
		Не сохраняется	0
1.2.3	Темпы роста производительности труда и темпы роста среднемесячной заработной платы	темп роста производительности превышает темп роста заработной платы	5
		темп роста заработной платы превышает темп роста производительности	-5
		Темп роста производительности соответствует темпу роста заработной платы	0
2	Экономическая эффективность		
2.1	Отсутствие просроченной задолженности по заработной плате	отсутствует	5
		имеется	0
2.2	Отсутствие просроченной задолженности по налогам, сборам и обязательным платежам	отсутствует	5
		имеется	0
2.3	Отсутствие просроченной дебиторской и кредиторской задолженности с поставщиками	отсутствует	5
		имеется только дебиторская или кредиторская задолженность	3
		имеется	0

Продолжение таблицы 1

№п/п	Наименование показателя	Показатель эффективности	Оценка в баллах
2.4	Улучшение (сохранение) финансового результата (чистой прибыли) к уровню предыдущего года	Улучшение финансового результата по отношению к уровню предыдущего года	5
		Сохранение положительного финансового результата на уровне предыдущего года	3
		уровень предыдущего года или отрицательный финансовый результат	0
2.5	Рентабельность предприятия	увеличивается	5
		снижается	0
3	Бюджетная эффективность		
3.1	Отчисление части чистой прибыли в бюджет муниципального образования	отчисляется	5
		Не отчисляется	0
3.2	Доля части прибыли муниципальных предприятий, перечисленная в бюджет муниципального образования в общей сумме неналоговых доходов бюджета	увеличивается	5
		снижается	0

Максимальная оценка социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных предприятий составляет 60 баллов. Деятельность предприятий признается эффективной, если в результате проведенной оценки деятельности предприятия сумма составляет 37 баллов и более. Деятельность предприятий признается неэффективной, если сумма составляет менее 37 баллов.

Итак, для оценки социальной, экономической и бюджетной эффективности деятельности муниципальных учреждений можно использовать различные показатели. Вот перечень таких показателей:

Социальные показатели:

- уровень удовлетворенности населения - результаты опросов и анкетирования граждан о качестве предоставляемых услуг;
- доступность услуг - количество учреждений на душу населения, время ожидания услуг;

- качество услуг - количество жалоб и обращений граждан, результаты проверок и аудитов;
- социальная защищенность - количество получателей социальных услуг, помощь малоимущим и другим уязвимым группам.
- уровень занятости - количество созданных рабочих мест в муниципальных учреждениях.

Экономические показатели:

- бюджетная эффективность - соотношение затрат на предоставление услуг и получаемых результатов;
- себестоимость услуг - анализ затрат на предоставление каждой услуги;
- доходы от оказания платных услуг - объем доходов, полученных от платных услуг, предоставляемых муниципальными учреждениями;
- экономия бюджетных средств - выявление и анализ случаев экономии в процессе выполнения бюджетных программ;
- инвестиционная привлекательность - объем привлеченных инвестиций в развитие муниципальных учреждений.

Бюджетные показатели:

- исполнение бюджета - степень выполнения плановых показателей бюджета муниципального учреждения;
- структура расходов - анализ распределения бюджетных средств по статьям расходов;
- динамика бюджетных ассигнований - изменение объемов финансирования по годам;
- эффективность использования бюджетных средств - соотношение между объемом финансирования и достигнутыми результатами;
- контроль за расходами - наличие и эффективность систем внутреннего и внешнего контроля за расходованием бюджетных средств.

Эти показатели могут быть использованы для комплексной оценки эффективности работы муниципальных учреждений и для принятия управленческих решений, направленных на улучшение их деятельности.

Итоговые результаты оценки эффективности деятельности муниципальных предприятий, включающей социальную, экономическую и бюджетную эффективность, формируется посредством суммирования баллов по всем показателям.

Таким образом, оценка социальной и экономической эффективности деятельности муниципального предприятия (учреждения) является важной задачей, которая позволяет не только улучшить качество их деятельности, но и повысить эффективность использования государственных ресурсов. Для достижения высокой социальной и экономической эффективности необходима системная работа по оптимизации управления, внедрению новых технологий, развитию инфраструктуры, повышению кадрового потенциала.

1.2 Основные направления повышения эффективности деятельности муниципального учреждения

Самой главной проблемой таких предприятий является их низкая эффективность, которая влияет на способность конкурировать с другими более успешными формами организаций. «Причин неэффективной деятельности предприятий и учреждений несколько. Во-первых, большинство таких предприятий имеют непродуктивную организационную структуру, которая не отвечает требованиям современного рынка. Рынок изменчив и динамичен, поэтому очень важно иметь гибкую организационную систему, которая сможет подстраиваться под любые изменения. Структура предприятий не является гибкой, так как любые изменения должны согласовываться с учредителем в установленные сроки и по определенным правилам, что препятствует мгновенному внедрению необходимых изменений. Такие изменения касаются количества сотрудников,

перераспределения обязанностей между ними, структуры управления. В основном, государственные предприятия, как и любые другие формы государственных организаций, имеют традиционный функциональный тип организационной структуры с иерархическим управлением» [4].

«Другой причиной низкой эффективности государственных предприятий является необходимость выполнения своих обязательств по производству отчислений части своей прибыли в региональный бюджет. Дело в том, что даже при одинаковых финансово-экономических показателях предприятий с частными коммерческими компаниями, первые будут иметь меньше средств для инвестирования в собственное развитие. Владельцы частных предприятий могут производить больше затрат в сфере инноваций, закупок нового оборудования, маркетинга, привлечения специалистов. Как было сказано, размер отчислений зависит от региона России и устанавливается собственником государственного имущества. В основном уровень отчислений варьируется в пределах от 20 до 30% от чистой прибыли, что оставляет свой след в развитии предприятия» [4].

«Третьим фактором низкой продуктивности государственных предприятий является проведение постоянных проверок со стороны их учредителей. Проведение проверок ответственными органами оказывают негативное воздействие на предприятия любых юридических форм. Каждая проверка тормозит налаженные производственные процессы. Осуществление контроля за деятельностью государственных предприятий выражается в проведении анализа нормативной правовой базы и устава, регулирующих деятельность предприятий, в проверке правильности отражения в бухгалтерском учете своей деятельности по распоряжению и использованию государственной собственности, в проверке полноты и своевременности перечисления предприятиями своих отчислений от чистой прибыли. Все эти мероприятия отражаются в производственной деятельности предприятия» [4].

Наконец, «низкая эффективность государственных предприятий связана с тем, что главной целью данных предприятий не является максимизация

прибыли, что может быть достигнуто через оптимизацию хозяйственной деятельности. Работа государственных предприятий направлена на удовлетворение потребностей общества и государства. В результате экономический риск не является серьезной угрозой для предприятий, поэтому у них отсутствует мотивация к использованию инновационных решений в сфере управления и производства» [11].

«Муниципальные предприятия, которые были созданы до 8 января 2020 года и работают на конкурентных рынках, необходимо реорганизовать или ликвидировать. Срок - до 1 января 2025 года. До этой даты деятельность предприятий на конкурентных рынках допускается, но с ограничением. Доход от такой деятельности не должен превышать 10 процентов совокупной выручки предприятия за последний календарный год.

Решение о судьбе предприятия должен принять его учредитель. Если он этого не сделает до конца 2024 года, предприятие могут ликвидировать в судебном порядке по иску судебного органа (п. 6 ст. 23 Закона № 135-ФЗ).

Законодатель разрешил муниципальным образованиям сохранить государственные предприятия, которые:

- осуществляют деятельность в сфере естественных монополий;
- работают в сферах культуры, искусства, кинематографии и сохранения культурных ценностей;
- обеспечивают жизнедеятельность населения в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» [21].

Этот вариант подойдет только для предприятий, которые функционируют в смежных отраслях. Остальные предприятия можно реорганизовать в:

- муниципальные бюджетные учреждения;
- акционерные общества;
- общества с ограниченной ответственностью.

«По данным ФАС, на 1 апреля 2019 года в России было более 12,2 тыс. предприятий муниципального уровня. Значительная их часть работает в

сферах с развитой конкуренцией: теплоснабжении, водоснабжении, управлении жилым фондом, торговле, строительстве и предоставлении услуг. Нередко заказчики уклоняются от применения конкурсных процедур, установленных Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ, и передают бюджетные средства в форме субсидий подведомственным предприятиям. Результат - неэффективные закупки.

Часто муниципальные предприятия имеют в хозяйственном ведении значительное количество разнородных, не связанных объектов. Сдают эти объекты в аренду и при этом не осуществляют какой-либо профильной деятельности.

По замыслу инициаторов реформы, она поможет уменьшить расходы местных бюджетов на содержание убыточных предприятий. Муниципальные образования избавятся от муниципальных предприятий, деятельность которых не соответствует изначальным целям. Вместо них могут возникнуть частные предприятия, что будет способствовать росту конкуренции» [34].

Понятие «эффективность» тесно связано с понятием «качество» и определяется как важный показатель, который характеризует соотношение полученных обществом экономических результатов и произведенных затрат. Качество представляет собой совокупность свойств, которые обуславливают способность предмета или объекта удовлетворять предполагаемые или установленные потребности. Таким образом, «качество и эффективность друг с другом взаимосвязаны. Качество деятельности – это те ее свойства, которые определяют ее способность удовлетворять установленные и ожидаемые потребности тех, кто эту деятельность организует, обеспечивает, участвует, для кого она является способом и условием подготовки к жизни, а также удовлетворения многообразных личностно-культурных, образовательных интересов» [19, с. 94].

«Эффективность как критерий, на основании которого оценивается деятельность, отражает какие затраты материальных, финансовых, человеческих, временных ресурсов были произведены для того, чтобы

получить необходимый результат» [36, с.88]. «Эффективность показывает какими усилиями достигнут тот или иной уровень деятельности, насколько оправданы те или иные затраты с точки зрения возможности их покрытия, насколько они разумны и приемлемы с точки зрения сложившихся в сфере норм расходования ресурсов» [12, с. 84].

Экономическая эффективность [15, с.109]:

- безупречное управление ресурсами;
- рентабельность деятельности;
- экономичное расходование финансовых и материальных средств;
- финансовая дисциплина;
- конкурентоспособность на рынке услуг.

Социальная эффективность:

- взаимодействие учреждения и органов управления с общественными институтами, социальными партнерами;
- наличие в системе управления специальных процедур по изучению потребностей;
- имидж учреждения.

Таким образом, повышение социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений является сложным и многогранным процессом, требующим системного подхода и комплексного решения ряда задач. Важно создавать условия для повышения качества деятельности, оптимизации расходов, внедрения новых технологий и укрепления партнерских отношений, чтобы обеспечить эффективность деятельности муниципальных учреждений и привлечь больше внимания и поддержки со стороны общества и государства [11, с.154].

Кроме того, «для повышения социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений также необходимо уделять внимание следующим аспектам:

- профессиональное развитие кадров, включая повышение их квалификации и обучение новым методам и технологиям;

- создание условий для формирования полноценной жизни учреждений, включая проведение различных мероприятий, мероприятий по спортивной и культурной деятельности, обеспечение питания и здорового образа жизни;
- разработка и внедрение механизмов мониторинга и оценки качества работы учреждений, которые помогут выявлять проблемы и определять необходимые изменения в деятельности учреждений;
- совершенствование системы управления учреждениями, включая внедрение эффективных методов и инструментов управления, укрепление системы контроля и отчетности, и т.д.;
- участие в международных и национальных проектах, которые могут помочь учреждениям расширить свои возможности и получить новый опыт и знания» [21, с.105].

В целом, муниципальные учреждения имеют важную роль в обеспечении социально-экономического развития территории. Они способствуют формированию высококвалифицированных кадров и увеличению качества жизни населения на своей территории, что в свою очередь способствует развитию экономики и укреплению социальной сферы [40, с.78].

Также муниципальные учреждения могут способствовать развитию инновационного потенциала территории, создавая условия для развития научно-исследовательских центров и лабораторий на базе своих учреждений.

Таким образом, выводы о повышении социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений показывают, что это важный аспект развития на муниципальном уровне. Муниципальные учреждения играют важную роль в обеспечении социально-экономического развития территории.

2 Анализ эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

Полное наименование организации - Муниципальное казенное учреждение Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности».

Краткое наименование: МКУ «ЦБУ».

Адрес: 462830, Оренбургская область, Адамовский район, п. Адамовка, ул. Пушкинская, д. 73.

Дата создания учреждения: 21.12.2012 г.

Учредитель: Администрация Адамовского района Оренбургской области.

Основной вид деятельности учреждения: деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета.

Организационно-правовая форма: муниципальное казенное учреждение.

«МКУ «ЦБУ» – бюджетное учреждение, финансирование которого осуществляется за счет средств бюджетов разных уровней в соответствии с муниципальным заданием» [28].

Далее необходимо рассмотреть динамику фактических показателей доходов по бюджетным источникам финансирования (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры фактических показателей доходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2021		2022		2023		Темп роста (снижения), в %	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2022/2021	2023/2022
Поступления, всего В том числе:	125465	100	120846	100	135795	100	96	112

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	2021		2022		2023		Темп роста (снижения), в %	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2022/2021	2023/2022
доходы от оказания услуг	114837	92	112909	93	116166	86	98	103
доходы от собственности	0	0	0	0	0	0	-	-
иные субсидии предоставленные из бюджета	10628	8	7936	7	19629	14	75	247
прочие доходы	0	0	0	0	0	0	-	-

Информация таблицы 2 показывает, что «фактические поступления на протяжении всего периода изменяются. Так в 2022 году по сравнению с 2021 темп снижения поступлений составил 96 %. Снижение произошло в большей мере из-за снижения по показателю иные субсидии, темп снижения составил 76%. Доходы от оказания услуг также были подвержены незначительному снижению на 2 %.

В 2023 году по сравнению с 2022 годом темп роста составил 112%. Увеличение произошло из-за роста поступлений за счет иных субсидий на 147%. Доходы от оказания услуг также увеличили свои показатели, темп роста составил 103%» [28].

На протяжении всего рассматриваемого периода большую часть составляют доходы от оказания услуг: в 2021 году – 92%, в 2022 году – 93%, в 2023 году – 86%.

С целью сравнения плановых, фактических и исполненных значений в разрезе доходов, необходимо рассмотреть анализ динамики плана ФХД (таблица 3).

Таблица 3 - Анализ динамики плана ФХД в разрезе доходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %
Поступления, всего В том числе:	122513	125465	102	121756	120846	99	121756	135795	112
доходы от оказания услуг	111230	114837	103	113235	112909	100	113235	116166	103
доходы от собственности	0	0	-	0	0	-	8522	0	0
иные субсидии предоставленные из бюджета	11283	10628	94	8522	7936	93	8522	19629	230
прочие доходы	0	0	-	0	0	-	480	0	0

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что плановые и фактические показатели имеют существенные отличия. Так в 2021 году фактические поступления превысили плановые поступления на 296 тысяч рублей. Фактические доходы от оказания услуг превысили плановые на 3607 тысяч рублей. Доходы от собственности фактически оказались выше, чем планировалось на 655 тысяч рублей.

В 2022 году фактические доходы оказались ниже запланированных на 910 тысяч рублей. Это связано со снижением доходов от оказания услуг на 325 тысяч рублей и иных субсидий на 585 тысяч рублей.

В 2023 году фактические показатели поступлений превысили запланированные на 14039 тысяч рублей. Данная ситуация сложилась из-за значительного роста поступлений иных субсидий на 11108 тысяч рублей и повышения доходов от оказания услуг на 2931 тысяч рублей. Доходы от собственности и иные доходы были запланированы, а по факту поступлений по данным пунктам не наблюдалось.

Для наглядного анализа необходимо рассмотреть структуру плана ФХД

в разрезе доходов по бюджетным источникам (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ структуры плана ФХД в разрезе доходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.
Поступления, всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:									
доходы от оказания услуг	91	92	92	93	93	93	93	86	86
доходы от собственности	0	0	0	0	0	0	0	0	0
иные субсидии предоставленные из бюджета	9	8	8	7	7	7	7	14	14
прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Данные таблицы 4 показывают, что на протяжении всего периода с 2021 по 2023 гг. поступления от доходов от оказания услуг являются основным источником доходов учреждения и составляют от 85% до 93% от общих поступлений. Также стоит отметить, что присутствуют поступления от иных субсидий, но их доля намного меньше и варьируется на протяжении всего периода от 7% до 14%.

Прочие доходы и доходы от собственности имеют процент от общих доходов лишь в плановых показателях, по факту поступлений по данным пунктам не наблюдается.

Кроме доходов в табличной части плана ФХД рассматриваются расходы. Поэтому необходимо рассмотреть динамику фактических показателей расходов по бюджетным источникам финансирования (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ динамики и структуры фактических показателей расходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023гг.

Наименование показателя	2021		2022		2023		Темп роста (снижения), в %	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2022/2021	2023/2022
Выплаты по расходам, всего В том числе:	125467	100	120849	100	135852	100	96	112
выплаты персоналу	115582	92	110155	92	111169	82	95	101
уплата налогов, сборов и иных платежей	685	1	1739	1	3407	3	254	196
расходы на закупку товаров, услуг	9200	7	8955	7	21276	16	97	238

Данные таблицы 5 показывают, что «выплаты по расходам изменяются на протяжении всего периода. В 2022 году по сравнению с 2021 годом темп снижения составил 96%. Данная ситуация связана со снижением таких показателей, как выплаты персоналу на 5% и расходы на закупку товаров и услуг на 3%, несмотря на рост расходов на уплату налогов на 154%» [28].

В 2023 году по сравнению с 2022 годом расходы возросли, и темп роста составил 112%. Это произошло из-за увеличения таких показателей, как: уплата налогов на 96%, выплаты персоналов на 1% и расходы на закупку товаров на 138%.

С целью сравнения плановых, фактических и исполненных значений в разрезе расходов, необходимо рассмотреть анализ динамики плана ФХД (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ динамики плана ФХД в разрезе расходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %
Выплаты по расходам, всего В том числе:	121171	125467	104	121756	120849	99	121756	135852	112
выплаты персоналу	111714	115582	103	110583	110155	100	110583	111169	101
уплата налогов, сборов и иных платежей	887	685	77	791	1739	220	791	3407	431
расходы на закупку товаров, услуг	8570	9200	107	10382	8955	86	10382	21276	205

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что плановые и фактические показатели имеют существенные отличия. В 2021 году фактические показатели выплат превысили плановые на 4296 тысяч рублей. Данная ситуация сложилась из-за повышения таких показателей, как: выплаты персоналу на 3868 тысяч рублей и расходы на закупку товаров и услуг на 629 тысяч рублей.

В 2022 году фактические расходы оказались ниже запланированных на 907 тысяч рублей. Это связано со снижением показателей: выплата персоналу на 428 тысяч рублей и расходы на закупку товаров и услуг на 1427 тысяч рублей.

В 2023 году фактические расходы превысили плановые на 14095 тысяч рублей. Такая ситуация сложилась из-за роста некоторых показателей. Выплаты персоналу возросли на 586 тысяч рублей, расходы на уплату налогов превысили планируемые на 2616 тысяч рублей и расходы на закупку товаров и услуг повысились на 10894 тысяч рублей.

Для наглядного анализа необходимо рассмотреть структуру плана ФХД в разрезе доходов по бюджетным источникам (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ структуры плана ФХД в разрезе расходов по бюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.
Выплаты по расходам, всего В том числе:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
выплаты персоналу	92	92	92	91	91	91	91	82	82
уплата налогов, сборов и иных платежей	1	1	1	1	1	1	1	3	3
расходы на закупку товаров, услуг	7	7	7	8	8	8	8	15	15

Данные таблицы 7 показывают, что на протяжении всего периода с 2021 по 2023 гг. выплаты персоналу являются основными выплатами и составляют от 82% до 92% от суммы расходов. Также стоит отметить, что расходы на закупку товаров и услуг, но их доля намного меньше и варьируется на протяжении всего периода от 7% до 15%. Расходы на уплату налогов составляют самую меньшую часть от суммы расходов и варьируются от 1% до 3%.

Далее проведем анализ доходов и расходов МКУ «ЦБУ» по внебюджетным источникам финансирования.

В первую очередь проведем анализ динамики фактических доходов учреждения по внебюджетной деятельности (таблица 8).

Информация в таблице 8 показывает, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом поступления возросли на 12%. Это связано с ростом доходов от оказания услуг на 10% и прочих доходов на 1216%.

Таблица 8 – Анализ динамики и структуры фактических показателей доходов по внебюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021 – 2023 гг.

Наименование показателя	2021		2022		2023		Темп роста (снижения), в %	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2022/2021	2023/2022
Поступления, всего В том числе:	24539	100	27569	100	24778	100	112	90
доходы от оказания услуг	24575	100	26894	97	24178	98	109	90
доходы от собственности	0	0	195	1	0	0	-	0
прочие доходы	36	0	480	2	600	2	1316	125

«В 2023 году по сравнению с 2022 годом поступления снизились и темп снижения составил 90%. Данная ситуация сложилась из-за снижения доходов от оказания услуг на 10%» [28].

Для наглядного анализа необходимо рассмотреть структуру плана ФХД в разрезе доходов по бюджетным источникам (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ структуры плана ФХД в разрезе доходов по внебюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.
Поступления, всего В том числе:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
доходы от оказания услуг	99	99	99	97	98	98	97	97	97
доходы от собственности	1	1	1	1	1	1	1	1	1
прочие доходы	0	0	0	2	2	2	2	2	2

Данные таблицы 9 показывают, что «на протяжении всего периода с 2021 по 2023 гг. доходы от оказания услуг составляют большую часть от общей суммы поступлений и варьируются от 97% до 99% от суммы доходов до 2%. Доходы от собственности составляют самую меньшую часть от суммы расходов и равны 1%» [28].

Далее необходимо рассмотреть динамику фактических расходов МКУ «ЦБУ» по внебюджетным источникам финансирования (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ динамики и структуры фактических показателей расходов по внебюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023гг.

Наименование показателя	2021		2022		2023		Темп роста (снижения), в %	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	2022/2021	2023/2022
Выплаты по расходам, всего В том числе:	24539	100	27598	100	25778	100	112	93
выплаты персоналу	11	0	195	1	195	1	1792	100
уплата налогов, сборов и иных платежей	0	0	100	0	301	1	-	301
расходы на закупку товаров, услуг	24429	100	27303	99	25282	98	112	93

Данные таблицы 10 показывают, что выплаты в 2022 году по сравнению с 2021 годом возросли, темп роста составил 112 %. Это связано с повышением выплат персоналу на 1692% и расходов на закупку товаров и услуг на 12%. Расходы в 2023 году по сравнению с 2022 годом снизились на 7%. Это связано со снижением расходов на закупку товаров и услуг, темп снижения составил 93%.

Расходы на закупку товаров и услуг составляют наибольшую часть от общей суммы расходов и варьируются от 93% до 100%. Оставшуюся часть

составляют выплаты персоналу и расходы на уплату налогов, сборов и иных платежей.

Далее необходимо рассмотреть анализ динамики плана ФХД МКУ «ЦБУ» за 2021 – 2023 гг. (таблица 11).

Таблица 11 - Анализ динамики плана ФХД в разрезе расходов по внебюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %	План тыс. руб.	Факт тыс. руб.	Испол. %
Выплаты по расходам, всего В том числе:	18016	24539	136	23874	27598	116	23874	25778	108
выплаты персоналу	0	11	-	195	195	100	195	195	100
уплата налогов, сборов и иных платежей	0	0	-	100	100	100	100	301	301
расходы на закупку товаров, услуг	18016	24428	136	23579	27303	116	23579	25282	107

Данные таблицы 11 свидетельствуют о том, что плановые и фактические показатели имеют существенные отличия. В 2021 году фактические показатели выплат превысили плановые на 6523 тысяч рублей. Данная ситуация сложилась из-за повышения таких показателей, как: выплаты персоналу на 11 тысяч рублей и расходы на закупку товаров и услуг на 6414 тысяч рублей.

В 2022 году фактические расходы оказались выше запланированных на 3725 тысяч рублей. Это связано с ростом расходов на закупку товаров и услуг на 3725 тысяч рублей.

В 2023 году фактические расходы превысили плановые на 1904 тысяч рублей. Такая ситуация сложилась из-за роста расходов на закупку товаров на 1904 тысяч рублей.

Далее необходимо рассмотреть структуру плана ФХД в разрезе доходов по бюджетным источникам (таблица 12).

Таблица 12 - Анализ структуры плана ФХД в разрезе расходов по внебюджетным источникам финансирования МКУ «ЦБУ» за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021			2022			2023		
	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.	План	Факт	Испол.
Выплаты по расходам, всего В том числе:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
выплаты персоналу	0	0	0	1	1	1	1	1	1
уплата налогов, сборов и иных платежей	1	1	1	1	1	1	1	1	1
расходы на закупку товаров, услуг	99	99	99	98	98	98	98	98	98

Данные таблицы 12 показывают, что на протяжении всего периода с 2021 по 2023 гг. расходы на закупку товаров и услуг являются основными выплатами и составляют от 98% до 99% от суммы расходов. Также стоит отметить, что выплаты персоналу составляют часть расходов, но их доля намного меньше и составляет до 1%, расходы на уплату налогов также составляют до 1%.

Проведенный анализ доходов и расходов по данным финансовой отчетности МКУ «ЦБУ» показал, что «доходы учреждения представлены целевыми субсидиями для осуществления деятельности с целевыми средствами, финансированием для выполнения государственного задания и доходами от приносящей доход деятельности» [28].

Рассмотрев показатели плановых и фактических доходов и расходов по бюджетным и внебюджетным источникам, стоит отметить, что на протяжении всего периода плановые и фактические значения по большинству показателей

имеют незначительные отличия. Это говорит о соблюдении законодательства и своевременном внесении изменений в план ФХД. Также можно сделать вывод, что планирование ведется с учетом изменений, произошедших в текущем году. Показатели, которые не были исполнены в 2022 году, были перенесены на 2023 год. По этой причине плановые 2022 и 2023 года также имеют незначительные отличия.

«Большую часть как бюджетных, так и внебюджетных доходов составляют доходы от оказания услуг. Можно сделать вывод, что эффективность финансирования услуг намного выше, чем финансирование самого учреждения. Расходную часть в бюджетном финансировании преимущественно составляют выплаты персоналу, а во внебюджетном – расходы на закупку товаров и услуг» [28].

2.2 Оценка эффективности деятельности учреждения

Для оценки эффективности деятельности МКУ «ЦБУ» необходимо провести оценку его экономической безопасности.

Оценка уровня экономической безопасности МКУ «ЦБУ» представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка уровня экономической безопасности МКУ «ЦБУ»

Показатель	2021	2022	2023	Пороговое значение
Исполнение доходной части бюджета, %	102	99	112	95-110
Исполнение расходной части бюджета, %	104	99	112	95-110
Коэффициент текучести кадров, %	0	1,3	0	5

Рассмотрев данную таблицу можно сделать вывод, что значительных экономических угроз в МКУ «ЦБУ» не наблюдается. Исполнение доходной и расходной части бюджета считается исполненным т.к. допускается в % соотношении отклонение не более 5 – 10% от 100%. Коэффициент текучести

кадров также соответствует всем нормам, так как его показатель менее 5%.

Таким образом, проведенный анализ уровня экономической безопасности учреждения МКУ «ЦБУ» показывает, что учреждение экономически стабильно и имеет нормальный уровень экономической безопасности.

Однако в учреждении МКУ «ЦБУ» имеются и потенциальные угрозы (риски) экономической безопасности, которые включают:

- финансовые риски;
- отраслевые риски.

Финансовые риски учреждения включают: риск снижения объемов финансирования деятельности, рыночный риск, риск снижения финансовой устойчивости.

Проанализировав финансовую обеспеченность МКУ «ЦБУ», можно выделить ряд ключевых проблем.

Самая большая проблема на сегодняшний день – низкое финансирование учреждения. Как следствие - низкая зарплата и отсутствие притока кадров.

Помимо выше указанной, существует проблема распределения финансирования только по основным статьям и недофинансирование прочих не менее важных расходов.

«На статью «Оплата прочих услуг и прочие текущие расходы» относят расходы на текущий ремонт оборудования и инвентаря, оплату договоров по обслуживанию оборудования, расходы на ремонт зданий и сооружений, оплату информационно - вычислительных работ, расходы на пожарную сигнализацию, расходы на подписку. Средства на эту статью выделяются тоже не в полном объеме.

В 2021 г. для проведения капитального ремонта фасада инженерами - сметчиками была составлена смета на сумму 145 тыс. руб. Средства же были выделены в размере 26.2% от потребности. В 2022 г. и на 2023 г. средства по этому коду не выделены» [28].

Таким образом, «существующая система бюджетных ассигнований, которые выделяются на половину потребностей учреждения и в основном распределяются на «защищенные статьи» заставляет учреждение искать какие-то новые источники финансирования или зарабатывать самим, используя собственные возможности» [28].

Проблема неэффективного планирования связана с недостаточным изучением спроса. Решением в данном случае является детальное изучение спроса (возможно потребуются обучение тому, как и чем работать с такого рода информацией), планирование и более активные шаги по координации деятельности МКУ «ЦБУ».

«Еще одной проблемой является нехватка средств, выделяемых на нормальное функционирование бюджетных учреждений. Считается, что из бюджета должны финансироваться только основные виды расходов. Приоритетность финансирования по конкретной статье определяется следующим образом:

- оплата труда;
- трансферты;
- оплата коммунальных услуг;
- другие виды расходов.

Оценка важности таких расходов основана на том факте, что действующее законодательство устанавливает достаточно большую сферу ответственности государства для обеспечения определённого уровня финансирования:

- установление уровня оплаты труда работников в зависимости от уровня оплаты труда в промышленности;
- введение социальных доплат, надбавок для работников» [14].

При оценке эффективности услуг речь должна идти о том, «как более эффективно и с максимальным эффектом использовать выделяемые средства, а не о том, сколько выделяется учреждению. Необходимо очень тщательно работать в этом направлении, выявлять эффективность использования

бюджетных средств, создавать систему оценки эффективности муниципалитета в модернизации системы.

Эта работа включает в себя изменения в механизмах финансирования отрасли, создание учреждений новых организационно-правовых форм учреждений, перевод учреждений на автономию, развитие частного государственного партнерства, реструктуризацию сети учреждений и оснащение современным оборудованием» [10].

На первый план выходит вопрос о более рациональном и наиболее эффективном использовании выделенных средств. В связи с этим необходимо создать систему оценки эффективности использования бюджетных средств в деятельности муниципальных образований.

В результате анализа финансового состояния МКУ «ЦБУ» выявлено, что, несмотря на положительные финансовые результаты деятельности бюджетного учреждения, финансовое положение организации является нестабильным.

Оценка вероятности проявления риска недофинансирования – 9, оценка возможного ущерба – 9.

Риск финансовой неустойчивости, оцениваем на основе таблицы 8. В целом финансовое положение дел и принципы управления финансовыми ресурсами МКУ «ЦБУ» создают благоприятные условия для её функционирования. Оценка вероятности проявления – 4, оценка возможного ущерба – 9.

Матрица оценки финансовых рисков учреждения интеллектуального труда МКУ «ЦБУ» по итогам деятельности за 2021-2023 гг. представлена в таблице 14.

Рыночный риск или же риск, связанный с повышением закупочных цен на материальные ценности у поставщиков вероятность проявления его средняя, в случае более значительного проявления как вариант – поиск новых поставщиков, так как возможен рост уровня затрат предприятия. Оценка вероятности проявления – 4, оценка возможного ущерба – 6.

Таблица 14 – Матрица оценки финансовых рисков МКУ «ЦБУ» по итогам деятельности за 2021-2023 гг.

Наименование риска	Степень проявления	Вероятность проявления	Предполагаемая вероятность ущерба	Оценка уровня риска	Ранг оценки степени риска
Риск недофинансирования	Весьма вероятно	9	9	81	Высокий
Рыночный риск или же риск, связанный с повышением цен	Средняя	4	6	24	Низкий
Риск снижения финансовой устойчивости	Маловероятно	4	9	36	Низкий

Отраслевые риски МКУ «ЦБУ» разделяются на внешние и внутренние риски.

Исследуя и выделяя внутренние риски, можно сгруппировать их различными способами по видам, например :

- «управленческие риски;
- ресурсные риски;
- профессиональные риски;
- личностные риски» [8].

В таблице 15 проведен анализ внутренних рисков МКУ «ЦБУ».

Таблица 15 – Внутренние отраслевые риски МКУ «ЦБУ»

Группы рисков	Виды рисков
1. Структурные риски 1.1. Управленческие риски	
1.1.1 Риски планирования	– «риск преобладания формального подхода к планированию деятельности (ориентация на «форму», а не на «содержание» и реальную результативность) – риск невыполнимости/ошибочности целей и задач планирования – риск нереалистичности целей, декларативности необеспеченности необходимыми механизмами и инструментами реализации» [8]

Продолжение таблицы 15

Группы рисков	Виды рисков
1.1.2 Риски организационной деятельности	– «риск неэффективности механизмов управления – риск недостаточной взаимосвязанности/ системности в работе структур/подразделений» [8]
1.1.3 Риски контролирующей деятельности	– «риск недостаточности/избыточности контроля со стороны администрации – риск неоправданного увеличения объема отчетной документации, поступающей в администрацию организации/учреждения от структур/подразделений, работников и специалистов» [8]
1.1.4 Риски коррекции деятельности	– «риск несвоевременности принятия мер по коррекции целей планирования и организационных мероприятий/механизмов – риск отсутствия системности в организации работы по повышению квалификации работников» [8]
1.2 Ресурсные риски	
1.2.1 Материальные	– «риск субъективности в распределении и использовании финансовых и материальных средств – риск несвоевременности в обеспечении работников организации/учреждения ТСО, ИТ и др. материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации деятельности» [8]
1.2.2 Кадровые	– «риск профессиональной некомпетентности кадров – риск преимущественной ориентации работников на формальные показатели деятельности (зарплата, рейтинг, карьерный рост и др.) » [8]
1.2.3 Методические	– «риск необеспеченности управленческой деятельности качественным научно-методическим обеспечением – риск неполноты и несвоевременности учебно-методического обеспечения работников» [8]
2.1. Личностные риски	
2.1.1 Психологические и физические	– «риск психологической неготовности к росту требований и внешнего контроля – риск недостаточности мотивации для качественного выполнения профессиональных обязанностей – риск психофизических и психоэмоциональных перегрузок – риск профессионального выгорания» [8]
2.1.2 Методические	– «риск несистемного и неэффективного использования технологий индивидуально-ориентированного обучения – риск несистемного и неэффективного использования информационных технологий (ИТ) и электронных средств» [8]

Продолжение таблицы 15

Группы рисков	Виды рисков
	– «риск недостаточности получаемого в организации/учреждении финансового вознаграждения для качественного выполнения профессиональных обязанностей» [8]
2.1.3 Ресурсные	– «риск недостаточности временных ресурсов для качественной подготовки к выполнению профессиональных обязанностей – риск недостаточности временных ресурсов для рекреации и восстановления психоэмоциональных и физических затрат – риск недостаточности ТСО и средств учебно-методического обеспечения для качественного выполнения профессиональных обязанностей» [8]

В таблице 16 представлена карта отраслевых рисков .

Таблица 16 – Карта отраслевых рисков МКУ «ЦБУ»

Вероятность влияния Степень влияния	Низкая (событие не наступало)	Высокая (может возникнуть из-за внешних факторов)
Низкая	Ресурсные риски Методические риски	Личностные риски (конфликты в коллективе Психологическая напряженность в коллективе)
Высокая	Психофизические риски (риск психофизических и психоэмоциональных перегрузок)	Кадровые риски (утечка кадров Низкая квалификация работников)

Риски, находящиеся в «зеленой» зоне, имеют низкую степень влияния риска и вероятности их возникновения. К данной категории относятся ресурсные риски, а также методические риски.

Два вида рисков (психофизические риски, а также личностные риски) относятся к «желтой зоне», что говорит о средней степени влияния риска и вероятности их возникновения. Указанные риски следует учитывать и продумывать меры по их нейтрализации.

В «красной» зоне находятся кадровые риски (утечка кадров, а также

низка квалификация кадров). Данные риски требуют срочных мер по их нейтрализации.

Таким образом, оценка рисков деятельности МКУ «ЦБУ» позволила сделать следующие выводы.

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод: деятельность МКУ «ЦБУ» связана с финансовыми и отраслевыми рисками. Наиболее значимыми финансовыми рисками МКУ «ЦБУ» является риск снижения дохода.

К наиболее значимым отраслевым рискам относятся кадровые риски, а также личностные и психофизические риски.

Следующим этапом становится выработка рекомендаций по сведению рисков к минимуму и выработка стратегии дальнейшего поведения учреждения для обеспечения конкурентоспособности, использования внутренних резервов, повышения качества оказываемых услуг и т.д.

3 Направления повышения эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности деятельности учреждения

Для повышения эффективности деятельности МКУ Адамовского района Оренбургской области «Центр бюджетного учета и отчетности» требуется нейтрализовать финансовые и отраслевые риски.

С целью нейтрализации финансовых рисков МКУ «ЦБУ» предлагается осуществить внедрение новых видов услуг. Целями реализации данных рекомендаций являются:

- совершенствование обратной связи с социальными заказчиками услуг;
- расширение образовательных возможностей;
- получение дополнительного дохода.

Достижение поставленных целей планируется посредством решения следующей задачи: внедрение услуги «Школа финансовой грамотности для взрослых».

Сотрудники планируют работать как по собственным авторским, модифицированным или адаптированным программам, утвержденным на общем собрании учреждения, так и по программам, рекомендованным к использованию Министерством просвещения Российской Федерации.

Платная дополнительная образовательная услуга «Школа финансовой грамотности для взрослых» предполагает изучение уровня финансовой грамотности людей взрослого возраста, формирование у них финансовой грамотности. Занятия будут проводиться 2 раза в неделю по одному академическому часу.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности МКУ

«ЦБУ» предложено осуществить разработку проекта внедрения нового вида услуги: внедрение услуги «Школа финансовой грамотности для взрослых».

Для нейтрализации отраслевого риска предлагается формирование конкурентоспособного трудового потенциала МКУ «ЦБУ» с учетом происходящих и предстоящих изменений в его внешней и внутренней среде, позволяющее учреждению выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Руководству учреждения необходим наибольший запас в сложных управленческих умениях: умения ставить цели, конкретизировать их в виде задач, проектировать и планировать работу всего МКУ «ЦБУ», организовывать рабочий процесс, диагностировать, анализировать, осуществлять мониторинг рабочего процесса, а также работать с кадровым составом всего учреждения.

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления по укреплению кадровой составляющей как фактора обеспечения экономической безопасности, целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации проблем представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень мероприятий по нейтрализации проблем по формированию и использования кадрового состава

Проблемы	Мероприятия
Низкая квалификация работников	Обучение и развитие персонала
Утечка кадров	Мотивация и стимулирование, предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Психологическая напряженность в коллективе	Стимулирование
Содействие разрешению конфликтов	Надзор за отношениями в коллективе, за деятельностью коллектива и отдельных работников, четкая регламентация отношений, использования услуг медиаторов, содействие сплоченности коллектива, повышение приверженности персонала
Плохие условия труда	Разработка мер по улучшению условий труда

Из наиболее острых проблем следует, также отметить такие как: уход квалифицированных сотрудников, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации сотрудников, и как следствие, недостаточная их инициативность, конфронтация администрации и персонала.

Отсутствие основных мер по социальной защите кадрового персонала муниципальных организаций приводит к оттоку наиболее квалифицированных сотрудников МКУ «ЦБУ» в другие сферы деятельности.

Тогда в учреждение приходят кадры, которые не имеют специального высшего экономического образования. А все это ведет к снижению общего профессионального уровня сотрудников и кадровой нестабильности, что влияет на уровень экономической безопасности.

В настоящий момент отметим, что в настоящее время востребован специалист наиболее творческий, компетентный, способный к развитию умений мобилизовать свой личностный потенциал в современной рабочей атмосфере.

Автор предлагает создание в МКУ «ЦБУ» всех условий для повышения мотивации сотрудников к совершенствованию профессионального мастерства и личностному росту.

Программу выходного дня работников МКУ «ЦБУ» можно включить, например, проведение досуга в свободное время, изучая окрестности Оренбургской области.

После проведения анализа видно, что существуют проблемы в нематериальной мотивации персонала в МКУ «ЦБУ» которые на довольно низком уровне.

При разработке системы нематериальной мотивации необходимо учитывать интересы сотрудников.

Главная задача изменений состоит в том, чтобы новая нематериальная мотивация соответствовала целям учреждения.

Таким образом, можно предложить рекомендации по

совершенствованию нематериальной мотивации персонала в МКУ «ЦБУ»:

– разработать проведение корпоративных мероприятий .

«Главным мероприятием по совершенствованию корпоративного духа, по совершенствованию нематериальной мотивации персонала считается проведение корпоративных мероприятий.

Уже давно во многих предприятиях практикуется проведение корпоративных мероприятий, как средство нематериальной мотивации, где каждый сотрудник со своей семьей сможет провести досуг в кругу своих сотрудников. В это время когда привычные в организации формальности отбрасываются, устанавливаются более тесные контакты. Это позволяет не только создать, но и закрепить чувство коллективизма, причастности к одному общему делу. Корпоративные праздники выступают важным методом выстраивания и налаживания внутриорганизационных коммуникаций и эффективным мотиватором» [3].

В качестве мероприятия автор предлагает совместную программу выходного дня. Такие корпоративные поездки смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих поездок наиболее предрасполагает к дружескому общению.

Широкое разнообразие корпоративных форматов программы выходного дня открывает перед сотрудниками новые возможности для эффективного управления персоналом и нематериальной мотивации персонала.

Данная программа рассчитана на 1 день в выходной день.

Следующим мероприятием по устранению отраслевых рисков предлагается внедрение электронного документооборота.

В современной организации системы электронного документооборота (СЭД) становятся обязательным элементом ИТ-инфраструктуры.

В муниципальных учреждениях на базе технологий СЭД решаются задачи внутреннего управления, межведомственного взаимодействия и взаимодействия с населением.

Работа с документами в организациях любого уровня связана с

решением целого спектра задач, объем, и сложность которых растет по мере роста компании: поиск информации, поддержание ее в актуальном состоянии, обеспечение режима конфиденциальности и сохранности документов и т.д. Наиболее эффективным решением для динамично развивающихся компаний является внедрение систем электронного документооборота (СЭД).

Переход к системе электронного документооборота (СЭД) – необходимый путь к современной оптимизации процессов управления организациями. Такое решение может привести к полному или частичному отказу от работы бумажной документации, что положительно сказывается на скорости и оперативности работы сотрудников и управляющих данного учреждения.

«В связи со стремительным развитием технологий и их повсеместным внедрением электронный документооборот и архивные работы занимают наиболее высокую позицию по сравнению со своим бумажным аналогом.

Количество и объемы используемых в современном мире документов растут. Причем соотношение электронных и бумажных документов со временем меняется в пользу последних. На данный момент, согласно статистическим данным, объем корпоративной электронной текстовой информации каждые три года удваивается.

Можно с уверенностью сказать, что отказаться полностью от бумажных документов не удастся никогда, однако, по мнению опытных в этой области экспертов доминировать всё же будет использование электронных вариантов.

При внедрении системы электронного документооборота (СЭД) приобретаются как тактические, так и стратегические выгоды» [5].

«Тактические выгоды определяются сокращением расходов при внедрении СЭД, связанным с освобождением физического места для хранения документов; уменьшением затрат на копирование и доставку документов в бумажном виде; снижением расходов на персонал и оборудование и др.

К стратегическим относятся преимущества, связанные с повышением эффективности работы организации:

- появление возможности коллективной работы над документами (что невозможно при бумажном делопроизводстве);
- значительное ускорение поиска и выборки документов (по различным атрибутам);
- повышение безопасности информации за счет того, что работа в СЭД с незарегистрированной рабочей станции невозможна, а каждому пользователю СЭД назначаются свои полномочия доступа к информации;
- повышение сохранности документов и удобства их хранения, так как они хранятся в электронном виде на сервере;
- улучшение контроля за исполнением документов» [5].

«Система электронного документооборота (СЭД) – автоматизированная многопользовательская система, сопровождающая процесс управления работой иерархической организации с целью обеспечения выполнения этой организацией своих функций. СЭД, появившись относительно недавно, в настоящее время прочно заняли своё место в информационной структуре организации. Первоначально в их задачу входила исключительно простая автоматизация документооборота, т.е. помощь делопроизводителям, но ни в коей мере не замена документных потоков, циркулирующих в организации.

Многое изменилось, когда производители СЭД начали не просто копировать процессы учреждений, обеспечивающие движение бумажных документов, но учитывать задачи, стоящие как перед этими процессами в частности, так и перед всей документооборотом в целом» [5].

Основные принципы электронного документооборота:

- однократная регистрация документа, позволяющая однозначно идентифицировать документ;
- возможность параллельного выполнения операций, позволяющая сократить время движения документов и повышения оперативности их исполнения;

- непрерывность движения документа, позволяющая идентифицировать ответственного за исполнение документа (задачи) в каждый момент времени жизни документа.

В условиях современного развития бизнеса СЭД должна решать задачи, связанные с оптимизацией затрат, с возможностью экономии внутренних ресурсов организации. «Когда же во многих крупных промышленных предприятиях и органах власти объемы документооборота стали подходить к критическим значениям, стало понятно, что процессы документооборота требуется подвергнуть кардинальному реинжинирингу, т.е. перестройке, в результате которой при сохранении общих требований к результатам процессов сами процессы должны были быть оптимизированы и, как следствие, их прохождение должно было занимать значительно меньше времени.

Развитие функциональности СЭД привело к тому, что все больше документно-ориентированных процедур управления было автоматизировано и все больше областей повседневной деятельности компаний были покрыты их функционалом» [5].

Результат от внедрения автоматизированной СЭД складывается из двух основных частей.

«К первой группе относятся:

- экономия средств (благодаря использованию более дешёвой технологии обработки документов в электронной форме): на расходные материалы, на оборудование, на доставку информации в бумажном виде, на хранение бумажных документов;
- экономия рабочего времени сотрудников: на ручную обработку данных и выполнение обслуживающих функций (передача, копирование и пр.), на прохождение документов, на поиск нужных документов, на их повторное использование» [19].

«Ко второй группе эффектов относятся:

- повышение прозрачности движения документов: современные технологии позволяют централизованно отслеживать ход всей работы с документами, осуществлять контроль исполнительской дисциплины, систематизировать и анализировать результаты контроля, выявляя проблемы и принимая меры для усовершенствования системы управления;
- организация единого корпоративного информационного пространства: современная система документооборота должна разрешить проблему географической удаленности сотрудников и обеспечивать возможность их совместной работы в рамках единой инфраструктуры;
- объединение и обеспечение сохранности корпоративной информации: корпоративные данные сохраняются в корпоративной системе управления документами. Даже если сотрудник увольняется или переходит на работу в другое подразделение организации, его знания, связанные с обработкой документов, сохраняются вместе с документами в СЭД предприятия и могут быть использованы другими сотрудниками;
- повышение управляемости учреждения в целом: ускорение информационных потоков и уменьшение количество ошибок при принятии управленческих решений за счет использования актуальных и своевременных данных приводит к улучшению управляемости учреждения в целом» [19].

Далее проведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Далее разработаем план реализации предлагаемых мероприятий.

Проведем экономическое обоснование расчета стоимости оказания дополнительных платных услуг.

Платная дополнительная образовательная услуга «Школа финансовой грамотности для взрослых».

Исходные данные: режим работы организации с понедельника по пятницу. Выходные суббота, воскресенье.

Площадь здания всего: 748 м².

Площадь используемого помещения для оказания платных услуг: 42,9: зал - 10,5 м²; коридор - 32,4 м².

Количество детей получающих платную услугу 8 чел. (1 группа).

Наполняемость 1 группы: 8 человек.

Количество занятий в месяц: 8 занятий

Количество часов на одно занятие: 1+3 (часа на подготовку к занятию сотрудника).

Период оказания услуги: 8 месяцев.

Расчет затрат на оплату труда персонала приведен в таблице 18.

Таблица 18 - Расчет затрат на оплату труда персонала

Должность	Средний должностной оклад в месяц, включая начисления на выплаты по оплате труда (руб.)	Месячный фонд рабочего времени (в часах)	Норма времени на оказание платной услуги (час.)	Затраты на оплату труда персонала (руб.) (5)=(2)/(3)*(4)
Бухгалтер	21355,2	18 х 4 нед = 72	4	1186,4
Итого	21355,2	72	4	1186,4

Оплата труда за 1 занятие — 25,9 * 4 часа (1час-занятие+3часа-подготовка сотрудника) = 148,3 руб.

Оплата труда сотрудника за 1 час занятия с одного обучающегося: 25,9.

Высшая квалификационная категория - 10 361,0 руб.

10 361,0 руб. / 18 часов / 4 нед.* 1 час = 143,9 руб. /7 чел. = 20,4 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды - 30%: 6,12 руб.

20,4 руб. * 30% = 6,12 руб.

Затраты на приобретение материальных запасов непосредственно потребляемых в процессе оказания платной услуги (таблица 19).

Затраты на материальные запасы в расчете на одного человека составят 38,2 руб.

Таблица 19 - Расчет затрат на материальные запасы

Наименование материальных запасов	Единица измерения	Расход	Цена за единицу	Всего затрат материальных запасов (5) = (3)*(4)
Магнитофон	Руб. в час	1	27,75	27,75
Компьютер	Руб. в час	1	121,1	121,1
Экран	Руб. в час	1	27,8	27,8
Проектор	Руб. в час	1	52,1	52,1
Мебель	Руб. в час	1	10,4	10,4

а) Магнитофон – 3,47 руб./чел.

Срок полезного использования - 36 мес.

Расходы в месяц - $8000/36=222,2$ руб.

Затраты за одно занятие - $(222,2 \text{ руб.} : 8 \text{ час.} : 7 \text{ чел.} = 3,96 \text{ руб.}$

б) Компьютер - 17,4 руб./чел.

Стоимость - 35000 руб.

Срок полезного использования - 36 мес.

Расходы в месяц - $35000/36=972,2$ руб.

Затраты за одно занятие - $972,2 \text{ руб.} : 8 \text{ час.} : 7 \text{ чел.} = 17,4 \text{ руб.}$

в) Экран - 3,97 руб./чел.

Стоимость - 8000 руб.

Срок полезного использования - 36 мес.

Расходы в месяц - $8000/36 = 222,2$ руб.

Затраты на одного человека за одно занятие

$222,2 \text{ руб.} : 8 \text{ час.} : 7 \text{ чел.} = 3,97 \text{ руб.}$

г) проектор - 7,44 руб./чел.

Стоимость - 15000 руб.

Срок полезного использования - 36 мес.

Расходы в месяц - $15000/36 = 416,7$ руб.

Затраты на одного человека за одно занятие –
 $416,7 \text{ руб.} : 8 \text{ час.} : 7 \text{ чел.} = 7,44 \text{ руб.}$

д) Мебель - 1,5 руб.

Стоимость - 3000

Срок полезного использования - 36 мес.

Расходы в месяц - $3000/36 = 83,3$

Затраты на одного человека за одно занятие

$83,3 \text{ руб.} : 8 \text{ час.} : 7 \text{ чел.} = 1,5 \text{ руб.}$

Расчет накладных затрат (в расчете на одного человека) представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет накладных расходов

Наименование показателя	Значение, руб.
Прогноз затрат на административно-управленческий персонал	
Прогноз затрат общехозяйственного назначения	4,34
Прогноз суммы начисленной амортизации имущества общехозяйственного назначения	-
Прогноз суммарного фонда оплаты труда основного персонала	148,3
Коэффициент накладных затрат(5)=((1)+(2)+(3))/(4)	0,03
Затраты на основной персонал, участвующий в предоставлении платной услуги	148,3
Итого накладные затраты (в час на 1 человека) (7)=(5)*(6)	4,5

Согласно данным таблицы 20, величина накладных затрат в расчете на 1 человека составляет 4,5 руб.

Затраты общехозяйственного назначения на одного человека – 4,34 руб.

Затраты по коммунальным услугам: 2,54 руб. + 0,43 руб. + 1,37 руб. = 4,34 руб.

Электроэнергия – h 20,30 руб./8 чел. = 2,54 руб.

Годовое потребление электроэнергии – 86070 кВт/ч (по факту на 2021 г.)

$86070 \text{ кВт/ч} / 249 \text{ рабочих дней в году} = 345,66 \text{ кВт./ч (в день)} / 12 \text{ часов}$
 $= 28,81 \text{ кВт/ч (затраты на электроэнергию в час работы на все здание)}$

$28,81 \text{ кВт/ч} / 748 \text{ м}^2 * 88,2 \text{ м}^2 = 3,53 \text{ кВт./ч} * 5,75 \text{ руб.} = 20,30 \text{ руб.}$

Водоснабжение - 3,47 руб./ 8 чел. = 0,43 руб.

$1 \text{ человек} * 75 \text{ л (в день по нормам)} / 12 \text{ часов} / 1000 = 0,00625 \text{ м}^3 * 24,15$
 $\text{руб.} = 0,15 \text{ руб.} * 7 \text{ чел.} = 1,05 \text{ руб.}$

$1 \text{ работник} * 20 \text{ л.} / 12 \text{ часов} / 1000 = 0,003 \text{ м}^3 * 24,15 \text{ руб.} = 0,07 \text{ руб.}$

Водоотведение $0,0625 \text{ м}^3 + 0,003 \text{ м}^3 + 0,075 \text{ м}^3 = 0,1405 \text{ м}^3 * 16,75 =$
 $2,35 \text{ руб.}$

Отопление – 10,95 руб./8 чел = 1,37 руб.

$250 \text{ Гкал (количество Гкал по факту на 2021 г)} / 7,5 \text{ мес. (период}$
 $\text{отопления организации)} = 33,3 \text{ Гкал в мес.}$

$33,3 \text{ Гкал} / 748 \text{ м}^2 * 88,2 \text{ м}^2 = 3,93 \text{ Гкал} / 30 \text{ дней} / 24 \text{ ч} * 1 \text{ ч} = 0,006 \text{ Гкал}$
 $\text{в час} * 1990,69 \text{ руб.} = 10,95 \text{ руб.}$

Расчет стоимости одного занятия на 1 человека приведен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет цены на оказание платной услуги «Школа финансовой грамотности для взрослых»

Наименование статьи	Сумма (руб.)
Затраты на оплату труда основного персонала	1186,4
Затраты материальных запасов	267,4
Сумма начисленной амортизации оборудования, используемого при оказании платной услуги	-
Накладные затраты, относимые на платную услугу	36
Итого затрат	1489,8
Плановая прибыль (25%)	372,45
Итого стоимость занятий за месяц	2234,79
Стоимость одного занятия	279,35

Следовательно, стоимость одного занятия в расчете на одного

обучающегося составит 279,35 руб.

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении доходов МКУ «ЦБУ» от оказания платных услуг.

Определим финансовые результаты, полученные МКУ «ЦБУ» от оказания платных услуг:

$$279,35 \text{ руб.} \times 8 \text{ час} \times 10 \text{ мес.} \times 7 \text{ чел.} = 156436 \text{ руб.}$$

Прибыль от оказания услуг:

$$156436 \text{ руб.} \times 0,25 = 39109 \text{ руб.}$$

Следовательно, совокупная выручка от оказания платных услуг составит 156436 руб., а совокупная прибыль – 39109 руб.

Социальный эффект реализации проекта выражается в повышении финансовой грамотности населения городского округа.

Рассчитаем экономическую эффективность второго мероприятия.

Количество работников в группе будет примерно 10 человек + 1 экскурсовод. Маршрут будет осуществляться – выходные дни, круглый год. Маршрут будет выполняться на –газели.

Питание – 1-х разовое в кафе города. Расчет стоимости этого мероприятия:

- в час газель стоит – 800 руб., тогда 5 ч. $\times$ 800 руб. = 4 тыс. руб.;
- обед в кафе: 200руб. с 1 чел. = 200руб.;
- услуги экскурсоводов 2 тыс. руб.

Затраты за 1 день представлен в таблице 22.

Всего расходов за год = количество выходных дней $\times$ расходы за день
= 7 тыс. руб. $\times$ 120 дней(выходных) = 840 тыс. руб.

Затраты на реализацию мероприятий составляют в год 840 тыс. руб.

Прогнозные значения показателей экономического эффекта проведения предложенного мероприятия.

Таблица 22 – Затраты за 1 рабочий день

Наименование	Характеристика	Сумма, руб.
Экскурсовод	Заработная плата	2000
Водитель газели	Заработная плата	1000
Топливо	25 литров/150 км x 200 км/день x 48 руб./литр = 1200 руб.	2000
Обеды	10 чел X 200	2000
Всего		7000

Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива будет составлять в год 200 тыс. руб. При этом экономический эффект любого проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов. Экономическая эффективность при этом может быть рассчитана по формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \quad (3)$$

Тогда экономическая эффективность проведения мероприятия выходного дня для сотрудников составит:

$$\text{Э} = (900-200)/200 = 3,5$$

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 3,5, то проведение мероприятия является прибыльным и целесообразным.

Результатами предложенных мероприятий является создание психологически комфортной среды и условий для личностного роста сотрудников.

Следовательно, предложенное мероприятие для всего кадрового состава является необходимым, чтобы создать заинтересованность всех сотрудников. Без их выполнения невозможно привлечение и сохранение высококвалифицированных сотрудников, и на высокую отдачу с их стороны. Все эти рекомендации по укреплению кадровой составляющей как фактора

обеспечения экономической безопасности применимы для МКУ «ЦБУ».

Проведем расчет необходимых затрат для внедрения электронного документооборота.

«Расчет капитальных затрат:

$$K_z = K_{тс} + K_{пс} + K_{уч} + K_{во} + K_{неучт} + K_{об} + K_{ин}, \quad (4)$$

где $K_{тс}$ - затраты на технические средства управления;

$K_{пс}$ - затраты на программные средства;

$K_{уч}$ - затраты на обучение персонала;

$K_{во}$ - затраты на вспомогательное оборудование (устройства пожаротушения, источники бесперебойного питания и др.);

$K_{неучт}$ - неучтенные затраты, обычно составляют 7 - 8% от общих затрат;

$K_{об}$ – затраты на оборудования;

$K_{ин}$ – затраты на инвентарь» [12].

Стоимость оборудования проектируемого варианта представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Стоимость оборудования проектируемого варианта

Наименование	Количество единиц	Цена за единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Компьютер (системный блок, монитор, мышка, клавиатура)	1	40 000	40 000
Сетевой фильтр	1	1 100	1 100
Стул	1	3 500	3 500
Стол	1	5 000	5 000
Windows 8	1	8 000	8 000
Источник питания	1	50 000	50 000
Итого			107 600

Капитальные затраты на автоматизацию электронного документооборота составят 107 600 рублей.

$$K3 = 107\,600.$$

Текущие затраты включают в себя: зарплату, амортизацию, затраты на электроэнергию, материалы, затраты на ремонт и запасные части, накладные и прочие расходы.

Подсчитаем затраты на автоматизацию по элементам затрат. Затраты на страховые взносы во внебюджетные фонды составят:

- пенсионный фонд РФ (22%);
- фонд социального страхования (2,9%);
- фонд обязательного медицинского страхования (5,1%).

Общая сумма затрат по страховым взносам составит:

$$C_{св} = C_{зпп} * (22\% + 2,9\% + 5,1\%) \quad (2)$$

$$C_{св} = 600\,000 * (22\% + 2,9\% + 5,1\%) = 180\,000 \text{ рублей.}$$

Расчет страховых взносов осуществлять от итоговой суммы за период разработки.

«Затраты на амортизацию основных средств представлены в таблице. Амортизацию рассчитаем по следующей формуле:

$$A = OC/CC, \quad (5)$$

где OC – общая стоимость,

CC – срок службы» [12].

Затраты на амортизационные отчисления представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на амортизационные отчисления

Наименование оборудования	Первоначальная стоимость	Кол-во	Общая стоимость	Срок службы	Амортизация
Компьютер (системный блок, монитор, мышка, клавиатура)	40 000 руб.	1	40 000 руб.	5 лет	8 000 руб.
Источник питания	50 000 руб.	1	50 000 руб.	4 лет	12 500 руб.
Итого:					20 500 руб.

Затраты на электроэнергию рассчитаем следующим образом:

$$A(k) = W_k * t, \quad (6)$$

где $A(k)$ - затраты электроэнергии одного компьютера;

W_k – потребляемая мощность одного компьютера;

t – время работы одного компьютера за месяц.

$$A(k) = 480 * 176 = 80\,160$$

$$A(l) = W_l * t, \quad (7)$$

где $A(l)$ - затраты электроэнергии одной лампы освещения помещения;

W_l – мощность лампочек, Вт/час;

t – время освещения одной лампы за месяц.

$$A(l) = 36 * 88 = 6\,336$$

Потребление электроэнергии за месяц эксплуатации (W):

$$W = A_k + A_l, \quad (8)$$

$$W = 80\,160 + (6\,336 * 4) = 105\,504$$

Следовательно, за год эксплуатации будет потреблено:

$t_{\text{э}}$ – период эксплуатации (12 месяцев)

$$W_{\text{э}} = 105\,504 * 12 = 1\,266\,048$$

Затраты предприятия на электроэнергию составят:

$$C_{\text{эл}} = T_{\text{э}} * P, \quad (9)$$

где $T_{\text{э}}$ – тариф за электроэнергию для данной организации.

$$C_{\text{эл}} = 4,08 * 1\,266 = 5\,165,28$$

Текущие эксплуатационные затраты (базовые):

$$C_{\text{э}} = C_{\text{эл}} + C_{\text{зпл}} + C_{\text{св}} + C_{\text{накл}} + C_{\text{ам}} \quad (10)$$

где $C_{\text{накл}}$ – накладные расходы, включают затраты на управление, уборку, ремонт, отопление и т.п. (принимаются в размере 60-120 % от суммы основной и дополнительной заработной платы);

$C_{\text{св}}$ – страховые взносы во внебюджетные фонды;

$C_{\text{эл}}$ – затраты предприятия на электроэнергию;

$C_{\text{зпл}}$ – заработная плата работников.

Накладные расходы рассчитаем по следующей формуле:

$$C_{\text{накл}} = C_{\text{зпл}} * 80\% \quad (11)$$

$$C_{\text{накл}} = 600\,000 * 80\% = 480\,000 \text{ руб.}$$

Затраты на заработную плату по проектируемому варианту представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на заработную плату по проектируемому варианту

№ п/п	Должность	Количество чел.	Оклад, руб.
1	Начальник отдела	1	30 000
2	Делопроизводитель	1	20 000
Итого за месяц 50 000			
Итого за 12 месяцев 600 000			

Итого затраты:

$$Сз = 5\,165,28 + 600\,000 + 180\,000 + 480\,000 + 20\,500 = 1\,285\,665,28 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемого мероприятия. Абсолютная эффективность определяется по каждому варианту инвестиций. Экономический смысл характеризует общую величину отдачи или эффекта, которая получается в результате произведенных затрат. Основным показателем является коэффициент абсолютной эффективности, который в целом по хозяйству страны определяется как отношение прироста годового объема национального дохода в сопоставимых ценах к вызвавшим этот прирост производственным капитальным вложениям К:

$$\mathcal{E} = \Delta\P/K, \quad (12)$$

где $\Delta\P$ – прибыль, тыс. руб.

К – объем капитальных вложений, тыс. руб.

В результате внедрения электронного документооборота наблюдается экономия на материальных ресурсах таких как: бумага, картридж, краска и канцелярия. Затраты на ресурсы представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Затраты за 12 месяцев с бумажным документооборотом

Наименование	Цена за шт.	Количество	Общая стоимость
Бумага	250 руб.	3 пачки (1 пачка - 500 листов)	750 руб.
Картридж	2500 руб.	1 шт. (750 листов)	2500 руб.
Заправка картриджа для принтера	500 руб.	3 шт.	1500 руб.
Канцелярия (ручки, маркеры и т.п.)	25 руб.	50 шт.	1250 руб.
Итого:			6000 руб.

Экономическая эффективность с использованием бумажного документооборота:

$$Эа = 6000 / 107\,600 = 0,06$$

Рассчитаем экономическую эффективность с использованием электронного документооборота:

$Эа = \text{Текущие затраты на автоматизацию электронного документооборота} / \text{Капитальные затраты}$

$$Эа = 1\,285\,665,28 / 107\,600 = 11,9$$

Получается, что экономическая эффективность с бумажным документооборотом меньше чем с использованием электронного документооборота.

Срок окупаемости капитальных вложений характеризует период времени, в течение которого капитальные возмещаются за счёт снижения себестоимости.

Определяется по формуле:

$$\text{Ток} = 1 / Эа, \quad (13)$$

где Δa – экономическая эффективность

$T_{ок} = 1/0,06 = 16,7$ – 1 год 4 месяца 21 день. – бумажный документооборот

$T_{ок} = 1/11,9 = 0,08$ – примерно 1 месяц – электронный документооборот.

Таким образом, в данном разделе предложены рекомендации, направленные на нейтрализацию финансовых и отраслевых рисков организации МБУ «ЦБУ».

С целью снижения финансовых рисков МБУ «ЦБУ» предложено внедрение следующих платных дополнительных образовательных услуг: внедрение услуги «Школа финансовой грамотности для взрослых».

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении доходов МБУ «ЦБУ» от оказания платных услуг. Совокупная выручка от оказания платных услуг составит 156436 руб., а совокупная прибыль – 39109 руб.

В качестве мер по снижению отраслевых рисков автор предлагает совместную программу выходного дня. Такие корпоративные поездки смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих поездок наиболее располагает к дружескому общению.

Следующим мероприятием по устранению отраслевых рисков предлагается внедрение электронного документооборота.

В современной организации системы электронного документооборота (СЭД) становятся обязательным элементом ИТ-инфраструктуры.

В муниципальных учреждениях на базе технологий СЭД решаются задачи внутреннего управления, межведомственного взаимодействия и взаимодействия с населением.

Переход к системе электронного документооборота (СЭД) – необходимый путь к современной оптимизации процессов управления организациями. Такое решение может привести к полному или частичному отказу от работы бумажной документации, что положительно сказывается на

скорости и оперативности работы сотрудников и управляющих данного учреждения.

В результате анализа было выявлено, что экономическая эффективность с бумажным документооборотом меньше чем с использованием электронного документооборота.

Следовательно, предложенное мероприятие для всего кадрового состава является необходимым, чтобы создать заинтересованность сотрудников. Без их выполнения невозможно привлечение и сохранение высококвалифицированных сотрудников, и на высокую отдачу с их стороны. Все эти рекомендации укрепят финансовую и кадровую безопасность учреждения, что в конечном итоге повысит эффективность деятельности муниципального учреждения.

Заключение

В данной работе проведена оценка состояния экономической безопасности муниципального учреждения МКУ «ЦБУ». По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- экономическая эффективность муниципального учреждения, определяется как эффективное функционирование экономической системы организации, осуществляющей деятельность в рамках действующего законодательства, обеспечивающее ее независимость, целостность и устойчивое развитие как социально-рыночной системы, а также ее защищенность от действия внешних и внутренних угроз;
- существует большое количество методик для проведения анализа уровня экономической эффективности, каждая из которых обладает своими особенностями, преимуществами и недостатками. Проведение анализа по любой из методик основывается на нормативно-правовой базе.
- исследуемое учреждение имеет нормальный уровень экономической эффективности;
- по показателям социальной эффективности в основном наблюдается благоприятная тенденция повышения показателей;
- уровень интеллектуальной составляющей экономической эффективности очень высокий, т.к. организация полностью укомплектована руководящими кадрами, узкими специалистами, обеспечивающими стабильное функционирование и развитие учреждения;
- к негативным аспектам, снижающим уровень экономической эффективности МКУ «ЦБУ» следует отнести проблему притока молодых специалистов;

- к факторам, оказывающим наибольшее влияние на уровень экономической эффективности исследуемого учреждения отнесены политические и социально-экономические факторы;
- важнейшими внутренними рисками МКУ «ЦБУ» являются экономический и отраслевой риски.

Для повышения эффективности деятельности МКУ «ЦБУ» предложено внедрение следующих платных дополнительных услуг: внедрение услуги «Школа финансовой грамотности для взрослых».

Экономический эффект реализации проекта выражается в повышении доходов МКУ «ЦБУ» от оказания платных услуг. Совокупная выручка от оказания платных услуг составит 156436 руб., а совокупная прибыль – 39109 руб.

В качестве мер по снижению отраслевых рисков автор предлагает совместную программу выходного дня. Такие корпоративные поездки смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих поездок наиболее предрасполагает к дружескому общению.

Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива будет составлять в год 200 тыс. руб.

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель эффективности равен 3,5, то проведение мероприятия является прибыльным и целесообразным.

Результатами предложенных мероприятий является создание психологически комфортной среды и условий для личностного роста сотрудников.

Следующим мероприятием по устранению отраслевых рисков предлагается внедрение электронного документооборота.

В современной организации системы электронного документооборота (СЭД) становятся обязательным элементом ИТ-инфраструктуры.

В муниципальных учреждениях на базе технологий СЭД решаются задачи внутреннего управления, межведомственного взаимодействия и

взаимодействия с населением.

Переход к системе электронного документооборота (СЭД) – необходимый путь к современной оптимизации процессов управления организациями. Такое решение может привести к полному или частичному отказу от работы бумажной документации, что положительно сказывается на скорости и оперативности работы сотрудников и управляющих данного учреждения.

В результате анализа было выявлено, что экономическая эффективность с бумажным документооборотом меньше чем с использованием электронного документооборота.

Следовательно, предложенное мероприятие для всего кадрового состава является необходимым, чтобы создать заинтересованность сотрудников. Без их выполнения невозможно привлечение и сохранение высококвалифицированных сотрудников, и на высокую отдачу с их стороны. Все эти рекомендации укрепят финансовую и кадровую безопасность учреждения, что в конечном итоге повысит эффективность деятельности муниципального учреждения.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Александрова И. А., Карелин А. Ю., Шершнева С. В. Оценка эффективности деятельности муниципальных учреждений теоретические и методологические аспекты / Александрова, И. А., Карелин, А. Ю., Шершнева, С. В. // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия: Экономика. – 2023. - № 14(3). – с. 28-42.
2. Алёхин Э.В. Государственный и муниципальный сектор экономики в Российской Федерации: Учебник / Э.В. Алехин. - Пенза: Изд-во ПГУ, 2021. - 180 с.
3. Балакина И.А. Оценка эффективности управления муниципальными учреждениями на основе системы показателей качества / И.А. Балакина, Е.А. Хоменко // Экономическая наука сегодня: проблемы и решения: материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых. - 2020.- №6. - С. 14-18.
4. Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон - ФЗ от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.02.2024). - Режим доступа <http://www.consultant.ru>
5. Васин С.М., Мамонова, О.А. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием / Васин, С.М., Мамонова, О.А./ Вектор науки ТГУ. – 2022. – № 4(22). - С. 232-235.
6. Волкова Н. Ю. Анализ подходов к оценке эффективности социально-экономического развития муниципалитетов. - Вестник высшей школы. №3, 2022. - С. 45-52.
7. Гарнов А. П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учебное пособие / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная - М.: Дело и Сервис, 2021. - 268 с.
8. Глазырина О.В. Оценка социально-экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений / О.В.Глазырина,

И.С. Кокорев // Управление качеством в социальных и экономических системах: проблемы и перспективы. - 2021. - №2.- С. 118- 122.

9. Григорьева О.Л. Повышение социально-экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений на основе интеллектуально-управленческих технологий / О.Л. Григорьева, М.Ю.Бычкова // Инновационное развитие экономики: проблемы и перспективы, 2023. - №5. - С. 327-331.

10. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебное пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2020. -396 с.

11. Даниленко Л.Н., Экономическая теория. Учебное пособие/ Л.Н.Даниленко. – М.: Инфра-М, 2024. – 576 с.

12. Жарков Н.А. Методика оценки эффективности деятельности муниципальных учреждений образования на основе системы балансовых показателей / Н.А. Жарков // Бухгалтерский учет в бизнесе: - 2023. - №9.- С. 92-96.

13. Зяблов А. А. Повышение экономической эффективности деятельности образовательного учреждения / А. А. Зяблов, Р. В. Васюков. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 9 (68). — С. 277-279.

14. Иванов, А. П. Методы оценки эффективности муниципальных учреждений: современные подходы и практические аспекты. - Москва: Издательство "Экономика и право". 2022. - 240 с.

15. Каденко Т.В., Егорова А.С. Проблемы повышения качества образования в муниципальных учреждениях: учебник / Т.В. Каденко, А.С. Егорова. - Издательство: Москва, 2020. -174 с.

16. Конституция Российской Федерации : Федеральный закон от 01.01.2001(с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ -ФКЗ) - Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

17. Коротков А.С. Информационные технологии в повышении эффективности управления муниципальными учреждениями / А.С. Коротков, Е.В. Бородина // Теория и практика управления социальными системами: сборник научных трудов. - 2023. - №2. - С. 257-263.
18. Коротков Р. Г. Методы оценки эффективности деятельности бюджетных учреждений: опыт и перспективы. - Москва: РГГУ, 2025. - 190 с.
19. Коршунова О. В. Стратегическое управление развитием муниципальных образовательных учреждений: учебник / О.В. Коршунов. - М.: Научно-издательский центр "Экономика и право, 2020. – 343 с.
20. Кудряшова А. А. Совершенствование управления социально-экономической эффективностью деятельности муниципальных учреждений / А.А. Кудряшова // Вестник Томского государственного университета. – 2022. - №8. – с. 5-23.
21. Кузнецова, Е. В. Управление муниципальными финансами: как повысить эффективность бюджетных расходов. - Екатеринбург: УралГУ. 2024. - 150 с.
22. Кузнецова Е.М. Местное самоуправление и социальная работа: Конспект лекций/ Е.М. Кузнецова. - Омск. Издательство ОмГТУ, 2024. – 120с.
23. Кутафин О.Е., Фадеев В.И. Муниципальное право Российской Федерации: учебник/ О.Е, Кутафие, В.И. Фадеев. – М.: Юрист, 2022. - 446 с.
24. Лебедев О. С. Взаимосвязь между социальными и экономическими показателями в деятельности муниципальных учреждений. - Журнал муниципального управления. №1, 2023. - С. 78-85.
25. Миронова И. В., Журавлева Е. Ю.. Оценка экономической эффективности деятельности муниципальных образовательных учреждений / И.В. Миронова, Е.Ю. Журавлева /// Вестник Московского государственного университета путей сообщения. Экономика. – 2020. - №8. – с. 51-60.
26. Михайлова Т. П. Социальные инвестиции как инструмент повышения эффективности муниципальных услуг. - Издательство "Социум", 2024. - 160 с.

27. Наумова Е.В. Управление муниципальными учреждениями в условиях модернизации экономики / Е.В. Наумова // Экономика современной России: состояние, проблемы, перспективы. - 2024. - №1. - С. 236-242.
28. Официальный сайт Администрации муниципального образования Адамовский район Оренбургской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mo-ad.orb.ru/activity/28807/>
29. Семенова Г.В. Оценка эффективности управления муниципальными учреждениями образования на основе систем аналитических и управленческих показателей / Г.В. Семенова // Экономика сельского хозяйства и агропромышленный комплекс. -2024. - №3. - С. 458- 462.
30. Смирнов Д. А. Показатели оценки социально-экономической эффективности в муниципальных образованиях. - Казань: Издательство "Наука и развитие", 2024. - 200 с.
31. Соколовская Л.В. Формирование инновационной модели развития муниципальных учреждений / Л.В. Соколовская // Известия ЮФУ. Технические науки. - Ростов-на-Дону, 2020. - № 4. - С. 423- 431.
32. Уткин Е.А., Шипилова Г.В. Кластерный подход к повышению эффективности муниципальных учреждений: учебник / Е.А. Уткин, Г.В. Шипилова. - Издательство: Москва, 2020. -275 с.
33. Федоров К. И. Инновации в управлении муниципальными учреждениями: путь к повышению эффективности. - Новосибирск: Издательство "Сибирское обучение", 2025. - 220 с.
34. Черепанова Н. А., Кузнецова Т. А.. Оценка социально-экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений / Черепанова, Н. А., Кузнецова, Т. А.// Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2021. - №1. – С. 69-74.
35. Шабалин С.В. Формирование системы показателей для оценки эффективности деятельности муниципального учреждения / С.В. Шабалин, И.А. Андрианова // Научный вестник НГХУ им. Н.П. Огарева. - 2023. – №4.- С. 164-169.

36. Шишкина О. В. Методологические основы оценки социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных учреждений.: учебник / О.В. Шишкина. - М: Научный вестник МГУ им. Н. П. Огарева. -2023. -375 с
37. Федеральная служба государственной статистики . - Режим доступа :<http://www.gks.ru/> (дата обращения 23.05.2024)
38. Brown T., & White K. Performance Measurement in Municipal Institutions: Bridging Theory and Practice. Sydney: City Management Press. 2024. - 276 p.
39. Chen S. Y. Urban Productivity: An Evaluation of Municipal Services in the Digital Age. Tokyo: Global Urban Research Institute. 2025. - 220 p.
40. Garcia M. P. Social and Economic Impact Assessment in Public Sector Organizations. Barcelona: Institute of Governance Studies. 2024. - 198 p.
41. Johnson R. T., & Miller L. S. Cost-Benefit Analysis in Local Government: Methods and Applications. London: Public Administration Publishing. 2023. - 250 p.
42. Smith, J. A. Evaluating Municipal Service Effectiveness: A Comprehensive Approach. New York: Urban Studies Press. 2022. - 320 p.