



140

АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЯРСКИЙ РАЙОН»

«ЯР РАЙОН» МУНИЦИПАЛ КЫЛДЫТЭТЛЭН АДМИНИСТРАЦИЯЗ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

«31» октябрь 2019 год

№ 809.1

п. Яр

Об утверждении комплексного плана по эффективному управлению муниципальными предприятиями и учреждениями, акционерными обществами с муниципальным участием, и муниципальными некоммерческими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность, в котором содержатся, в том числе ключевые показатели эффективности деятельности, целевые показатели доли муниципального участия в различных отраслях экономики в муниципальном образовании «Ярский район»

В целях реализации мероприятий по содействию развитию конкуренции и по развитию конкурентной среды субъекта Российской Федерации, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 05.09.2015 №1738-р, руководствуясь пунктом 25 части 1 статьи 15 Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Уставом муниципального образования «Ярский район», Администрация муниципального образования «Ярский район» **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Утвердить Комплексный план по эффективному управлению муниципальными предприятиями и учреждениями, акционерными обществами с муниципальным участием, и муниципальными некоммерческими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность, в котором содержатся, в том числе ключевые показатели эффективности деятельности, целевые показатели доли муниципального участия в различных отраслях экономики в муниципальном образовании «Ярский район».

2. Контроль за исполнением настоящего постановления оставляю за собой.

Глава муниципального образования «Ярский район»

А.Ю. Старцев

Проект постановления вносит:

 О.А. Ушакова

Согласовано:

Заместители главы Администрации района

 А.А. Мышкин

 Н.Ю. Несмелова

И.И. Касимов

Начальник отдела правовой работы

 Н.В. Леонтьева

Постановление разослать: ОЭ, ОАСКХ, ОУИ, УСХ, УНО, ОЗ, ОК, ОПР, СИ

Утвержден Постановлением
Администрации муниципального
образования «Ярский район»
от _____ № _____

Комплексный план по эффективному управлению муниципальными предприятиями и учреждениями, акционерными обществами с муниципальным участием, и муниципальными некоммерческими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность, в котором содержатся, в том числе ключевые показатели эффективности деятельности, целевые показатели доли муниципального участия в различных отраслях экономики в муниципальном образовании «Ярский район»

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
1.	Ведомственный контроль Предмет контроля: контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (далее - ведомственный контроль), в муниципальных учреждениях и муниципальных предприятиях муниципального образования «Ярский район», находящихся в ведомственном подчинении органов местного самоуправления - Администрацию муниципального образования «Ярский район»					
1.1.	Соблюдение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права	Постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» от 16 декабря 2014 года № 95.3 «Об осуществлении ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права»	В соответствии с ежегодным Планом проведения плановых проверок подведомственных организаций Администрации муниципального образования «Ярский район» на предшествующий год, утверждается Постановлением Администрации муниципального образования «Ярский район» ежегодно до 30 декабря	Отдел правовой работы Администрации муниципального образования «Ярский район»	Руководители муниципальных учреждений муниципального образования «Ярский район»	Ежегодный доклад об организации и проведении ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права размещается на официальном сайте муниципального образования «Ярский район» по адресу http://yar.udmurt.ru/about/ved_control/
2.	Внешний муниципальный финансовый контроль Представляет собой комплекс контрольных мероприятий по проверке полноты и достоверности бюджетной отчетности главных администраторов бюджетных средств, ее соответствия требованиям нормативных правовых актов, в отношении органов местного самоуправления муниципального образования "Ярский район" и органов Администрации муниципального образования "Ярский район", муниципальных учреждений и унитарных предприятий муниципального образования "Ярский район", а также иных организаций, если они используют имущество, находящееся в собственности муниципального образования "Ярский район"; в отношении иных организаций путем осуществления проверки соблюдения условий получения ими субсидий, кредитов, гарантий за счет средств местного бюджета в порядке контроля за деятельностью главных распорядителей (распорядителей) и получателей средств местного бюджета, предоставившего указанные средства, в случаях, если возможность проверок указанных организаций установлена в договорах о предоставлении субсидий, кредитов, гарантий за счет средств местного бюджета.					

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
2.1.	Проверка порядка организации и реализации бюджетного процесса в муниципальном образовании	Стандарт внешнего муниципального финансового контроля контрольно-счетного органа муниципального образования «Ярский район» «Проведение экспертно-аналитического мероприятия» (СФК №1) утвержден распоряжением Контрольно-счетного органа муниципального образования «Ярский район» от 24.07.2017 № 3 «01» февраля 2017 года, Решение Совета депутатов МО «Ярский район» от 11.06.2015 №273 «Об утверждении положения о порядке осуществления внешнего муниципального финансового контроля»	В соответствии с ежегодным Планом работы контрольно-счетного органа муниципального образования «Ярский район»	Контрольно-счетный орган муниципально го образования «Ярский район» (по согласованию)	Руководители структурных и функциональных подразделений Администрации муниципального образования «Ярский район» Руководители муниципальных учреждений муниципального образования «Ярский район»	Ежеквартальный отчет по контрольно-ревизионной работе, по состоянию на 1 число месяца следующего за отчетным кварталом на официальном сайте муниципального образования «Ярский район» в разделе http://yar.udmurt.ru/about/inspections/
2.2.	организация и осуществление контроля за законностью, результативностью (эффективностью и экономностью) использования средств местного бюджета, а также средств, получаемых местным бюджетом из иных источников, предусмотренных законодательством Российской Федерации					
2.3.	Оценка эффективности предоставления налоговых и иных льгот и преимуществ, бюджетных кредитов за счет средств местного бюджета, а также оценка законности предоставления муниципальных гарантий и поручительств или обеспечения исполнения обязательств другими способами по сделкам, совершаемым юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями за счет средств местного бюджета и имущества, находящегося в собственности муниципального образования «Ярский район»;					
2.4.	Финансово-экономическая экспертиза проектов муниципальных правовых актов (включая обоснованность финансово-экономических обоснований) в части, касающейся расходных обязательств муниципального образования "Ярский район", а также муниципальных программ					

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
	муниципального образования "Ярский район"					
2.5.	Анализ аудиторских заключений деятельности муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений, а также акционерных обществ с долей участия муниципального образования "Ярский район" не менее пятидесяти процентов	Стандарт внешнего муниципального финансового контроля контрольно-счетного органа муниципального образования «Ярский район» «Проведение экспертно-аналитического мероприятия» (СФК №1) утвержден распоряжением Контрольно-счетного органа муниципального образования «Ярский район» от 24.07.2017 № 3 «01» февраля 2017 года	Ежегодно в течении 30 дней с момента подписания отчетов и заключений аудиторских организаций по результатам аудиторских проверок	Контрольно-счетный орган муниципального образования «Ярский район» (по согласованию)	Функциональные органы Администрации муниципального образования "Ярский район", руководители муниципальных унитарных предприятий, муниципальных учреждений, а также акционерных обществ с долей участия муниципального образования "Ярский район" не менее пятидесяти процентов	отчеты и заключения аудиторских организаций по результатам аудиторских проверок деятельности в контрольно-счетный орган http://yar.udmurt.ru/about/inspections/
3.	<p>Внутренний муниципальный финансовый контроль</p> <p>Представляет собой комплекс мероприятий за</p> <ul style="list-style-type: none"> - соблюдением бюджетного законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения; - полнотой и достоверностью отчетности о реализации муниципальных программ, в том числе отчетности об исполнении муниципальных заданий; - соблюдением требований к обоснованию закупок, предусмотренных статьей 18 Федерального закона о контрактной системе, и обоснованности закупок; - соблюдением правил нормирования в сфере закупок, предусмотренного статьей 19 Федерального закона о контрактной системе; - обоснованием начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), включенной в план-график; - применением заказчиком мер ответственности и совершения иных действий в случае нарушения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта; - соответствием поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги условиям контракта; - своевременностью, полнотой и достоверностью отражения в документах учета поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги; - соответствием использования поставленного товара, выполненной работы (ее результата) или оказанной услуги целям осуществления закупки. <p>В отношении</p> <ul style="list-style-type: none"> - главных администраторов средств бюджета муниципального образования «Ярский район» (главные распорядители средств бюджета муниципального образования «Ярский район», главные администраторы доходов бюджета муниципального образования «Ярский район», главные администраторы источников финансирования дефицита бюджета муниципального образования «Ярский район»); - муниципальных учреждений; - муниципальных заказчиков, контрактных служб, контрактных управляющих, комиссий по осуществлению закупок и их членов, уполномоченных органов, уполномоченных учреждений при осуществлении закупок для обеспечения муниципальных нужд, специализированных организаций, выполняющих отдельные полномочия в рамках осуществления закупок товаров, работ, услуг для нужд муниципального образования «Ярский район» в соответствии с Федеральным законом о контрактной системе. 					

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
3.1.	Плановые контрольные мероприятия	постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» от 19 декабря 2016 года № 915.1 «Об утверждении Порядка осуществления внутреннего муниципального финансового контроля в муниципальном образовании «Ярский район»; в) постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» от 19 декабря 2016 года № 915.2 «Об утверждении Стандартов осуществления внутреннего муниципального финансового контроля»	В соответствии с ежегодным Планом контрольных мероприятий Администрации Ярского района на очередной финансовый год утверждается до 25 декабря утвержденным Главой муниципального образования «Ярский район».	Главный специалист-эксперт по контрольно-ревизионной работе Администрации Ярского района	Руководитель или уполномоченное должностное лицо объекта контроля	Акты ревизий и проверок, заключения, подготовленные по результатам проведенных обследований, представления и (или) предписания. Отчеты о проведенных контрольных мероприятиях размещаются на официальном сайте муниципального образования «Ярский район» по адресу http://yar.udmurt.ru/about/struct/finans/int_mun_fin_co nt/index.php?sphrase_id=49551
3.2.	Внеплановые контрольные мероприятия	постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» от 19 декабря 2016 года № 915.1 «Об утверждении Порядка осуществления внутреннего муниципального финансового контроля в муниципальном образовании «Ярский район»; в) постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» от 19 декабря 2016 года № 915.2 «Об утверждении Стандартов осуществления внутреннего муниципального финансового контроля»	Осуществляются на основании распоряжения Администрации Ярского района, в связи с поступлением обращений (поручений) Главы муниципального образования «Ярский район», правоохранительных органов, депутатских запросов, обращений иных государственных (муниципальных органов), граждан и организаций	Главный специалист-эксперт по контрольно-ревизионной работе Администрации Ярского района	Руководитель или уполномоченное должностное лицо объекта контроля	Акты ревизий и проверок, заключения, подготовленные по результатам проведенных обследований, представления и (или) предписания. Отчеты о проведенных контрольных мероприятиях http://yar.udmurt.ru/about/struct/finans/int_mun_fin_co nt/index.php?sphrase_id=49551
4.	Организация и проведение мониторингов					
4.1.	Мониторинг в системе образования					

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
	Мониторинг является непрерывным системным анализом и оценкой состояния и перспектив развития муниципальной системы образования (в том числе в части эффективности деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность), усиление результативности функционирования образовательной системы за счет повышения качества принимаемых для нее управленческих решений, а также в целях выявления нарушения требований законодательства об образовании Объектом мониторинга является организация образовательной деятельности в отдельном учреждении (включая оценку качества образовательных программ), профессионализм и квалификация педагогических работников, образовательные (учебные и внеучебные) достижения обучающихся, эффективность управления учреждением.					
4.1.1.	Рейтинг муниципальных образовательных учреждений проводится на основе утвержденных целевых показателей путем анализа информации о выполнении целевых показателей за отчетный период и анализа работы образовательного учреждения за отчетный период.	Приказ отдела народного образования муниципального образования «Ярский район» от 18.09.2015 №48-од «Об организации и проведении мониторинга системы образования муниципального образования «Ярский район» размещен сайте по адресу http://ciur.ru/glr/commondocs/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fglr%2Fcommondocs%2FПриказы	Ежегодно до 30 августа	Комиссия по проведению мониторинга состояния системы образования муниципально го образования «Ярский район»	Образовательные учреждения муниципального образования «Ярский район»	Итоговый рейтинг муниципальных общеобразовательных учреждений в разрезе сформировавшихся групп на официальном сайте Отдела народного образования по адресу: http://ciur.ru/jar/default.aspx Приказ Отдела народного образования об утверждении результатов мониторинга системы образования «Муниципального образования «Ярский район»
4.2.	Мониторинг в системе культуры Мониторинг проводится для осуществления комплексного анализа и прогнозирования тенденций развития системы культуры и молодежной политики, определяет приоритеты их развития, координирует, регулирует и контролирует деятельность муниципальных подведомственных учреждений Объектом мониторинга является организация деятельности в отдельном учреждении культуры (включая оценку качества реализуемых программ), профессионализм и квалификация работников культуры, достижения обучающихся, эффективность управления учреждением					
4.2.1.	Мониторинг целевых показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений культуры муниципального образования «Ярский район», и критерии оценки эффективности работы их руководителей	Постановление Администрации муниципального образования «Ярский район» «Об утверждении целевых показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений культуры муниципального образования «Ярский район» Положение об отделе культуры и молодежной политики Администрации муниципального образования «Ярский район» утверждено распоряжением Администрации МО «Ярский район»	Ежеквартально до 20 числа месяца следующего за отчетным кварталом	Комиссия Администрации муниципально го образования «Ярский район» по оценке выполнения целевых показателей	Учреждения культуры и молодежной политики муниципального образования «Ярский район»	Результаты мониторинга размещаются на сайте, планы финансово-хозяйственной деятельности, отчеты по выполнению муниципальных заданий муниципальными учреждениями культуры ежеквартально размещаются на сайте bus.gov.ru

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
				эффективность и деятельности учреждений		
4.3.	Мониторинг в жилищно-коммунального хозяйства Мониторинг проводится с целью реализации на территории района государственной политики в области энергоэффективности и энергосбережения. Объектом мониторинга являются хозяйствующие субъекты в жилищно-коммунального хозяйства					
4.3.1.	Анализ состояния жилищно-коммунального хозяйства района всех организационно-правовых форм	Положение об отделе архитектуры, строительству и коммунальному хозяйству муниципального образования «Ярский район» утверждено Решением Ярского районного Совета депутатов от 04.07.2008 №130	Ежеквартально	Отдел по архитектуре, строительству и коммунальному хозяйству Администрации муниципального образования «Ярский район»	Предприятия сферы жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования «Ярский район»	Оперативная отчетность размещается на официальном сайте муниципального образования «Ярский район» по адресу
4.3.2.	Показатели эффективности деятельности муниципальных унитарных предприятий, в том числе:	Положение об отделе архитектуры, строительству и коммунальному хозяйству Администрации муниципального образования «Ярский район» утверждено Решением Ярского районного Совета депутатов от 04.07.2008 №130 Положением об отделе экономики Администрации муниципального образования «Ярский район» утвержденного Постановлением Администрации муниципального образования «Ярский район» от 15.01.2013 №17	Ежеквартально на основании бухгалтерской отчетности	Отдел экономики, закупок и проектной деятельности, отдел по архитектуре, строительству и коммунальному хозяйству Администрации муниципального образования «Ярский район»	Муниципальные унитарные предприятия муниципального образования «Ярский район»	Отчетность по муниципальным унитарным предприятиям района размещается на официальном сайте муниципального образования «Ярский район»
	1. Оценка ликвидности					
	Коэффициент текущей ликвидности					
	Коэффициент быстрой ликвидности					
	Коэффициент абсолютной ликвидности					
	2. Оценка финансовой устойчивости					
	Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)					
	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств					
	Коэффициент маневренности собственных средств					
	Коэффициент обеспеченности					

№ пп	Мероприятия	Основание для проведения мероприятия	Сроки проведения мероприятия	Координатор организации и проведения мероприятий	Ответственные за предоставление информации	Результаты мероприятия
	оборотного капитала собственными источниками финансирования					
	3. Оценка рентабельности					
	Рентабельность продаж, %					
	Рентабельность основной деятельности, %					
	Коэффициент рентабельности продаж (ROS), %					
	Рентабельность активов предприятия (ROA), %					
	Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE), %					
	Период окупаемости собственного капитала, раз					
	4. Оценка деловой активности					
	Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала, раз					
	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз					
	<i>Период оборота дебиторской задолженности, дней</i>					
	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз					
	<i>Период оборота кредиторской задолженности, дней</i>					
4.3.3.	Рассмотрение итогов работы предприятий доля участия муниципального образования в которых более 50 процентов (МУП «Тепловодоснабжение»), принятие решения о распределении прибыли	Устав МУП «Тепловодоснабжение», утвержден единственным участником (учредителем) муниципальным образованием «Ярский район»	Ежегодно до 01 апреля года следующего за отчетным	Учредитель в лице Главы муниципально го образования «Ярский район»	МУП «Тепловодоснабжение»	Размещается на официальном сайте муниципального образования «Ярский район»

Пояснительная записка

к Комплексному плану по эффективному управлению муниципальными предприятиями и учреждениями, акционерными обществами с муниципальным участием, и муниципальными некоммерческими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность, в котором содержатся, в том числе ключевые показатели эффективности деятельности, целевые показатели доли муниципального участия в различных отраслях экономики в муниципальном образовании «Ярский район».

1. Основные положения

Местное самоуправление имеет большое значение для поиска новых моделей управления обществом, формирования новой российской государственности, где пирамида формирования и удовлетворения потребностей принципиально перевернута: не государство определяет то, что нужно местному сообществу и в каком объеме, а само население посылает импульсы-требования к местной власти, а она, в свою очередь, - государству. Суть в том, что полномочия по определенным предметам ведения исполняются на максимально приближенном к населению уровне власти, где достигается относительная замкнутость цикла оказания услуг. Поэтому именно местное самоуправление, являясь властью местного сообщества, реализует эту идею, в силу знания местных условий, интересов совместного проживания и хозяйствования, а также подконтрольности его органов власти населению. Являясь властью специфической, производной от государственной, местное самоуправление имеет два вида полномочий: собственные и переданные государством. В то же время содержание управленческой деятельности органов местного самоуправления имеет двойственную природу. Она включает в себя как вопросы общего взаимодействия органов местного самоуправления с хозяйствующими субъектами разных форм собственности, действующими на территории муниципального образования, так и регулирование хозяйственных отношений для муниципальных предприятий, учреждений и организаций.

В основе управленческой деятельности органов местного самоуправления лежит удовлетворение или реализация общественных (коллективных) интересов и потребностей местного сообщества. Поэтому основным видом деятельности органов местного самоуправления является подчинение деятельности предприятий, организаций и учреждений муниципальной и иных форм собственности, расположенных на территории муниципального образования, удовлетворению общественных (всеобщих) интересов граждан. Чем богаче и благополучнее будут эти хозяйствующие субъекты, тем полнее будет местный бюджет, а отсюда - наиболее полно будут удовлетворяться нужды местного населения. Целью органов местного самоуправления является не только координация хозяйственной деятельности этих субъектов, но и создание благоприятных условий, в которых она протекает.

В связи развитием местного самоуправления возрастает роль муниципального управления, как особого типа управленческой деятельности, основанного на муниципальном праве.

Муниципальное правление - это деятельность органов местного самоуправления, направленная на удовлетворение общественных интересов.

Субъектами менеджмента являются менеджеры-руководители различного уровня, наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации, **объектом** - персонал организации, а **целью** - получение прибыли на основе существующей законодательной базы. Следовательно, муниципальный менеджмент больше характерен для управления муниципальными предприятиями, учреждениями, организациями.

Субъектами муниципального управления являются органы местного самоуправления, **объектом** - муниципальное образование, **главной целью** - удовлетворение коллективных интересов и потребностей местного сообщества.

2. Эффективность деятельности муниципального управления

2.1 Понятие оценки эффективности муниципального управления

Муниципальное управление организывает социально-экономические процессы на территории таким образом, чтобы максимально учитывались интересы местного населения, и, как любой вид управленческой деятельности, нуждается в измерении и оценке его эффективности. При оценке результатов муниципального управления используются объективные критерии, однако количественное их определение зачастую практически невозможно.

Термин «эффективный» (от лат. *effectivus*) означает действенный, дающий желаемый результат. То есть под эффективным муниципальным управлением понимается такая организация процессов, которая приводит к достижению целей и решению задач муниципального образования.

Распространенной практикой при определении степени достижения поставленных целей является разделение показателей эффективности (они характеризуют результат воздействия субъекта на объект управления - достигнуты или не достигнуты цели) и результативности (они характеризуют точность достижения ожидаемого состояния объекта управления).

Мы понимаем, что само по себе достижение желаемого состояния объекта еще не является критерием эффективности. Жесткой оценке подвергаются затраты, понесенные на достижение целей (в этом разрезе стоит упомянуть интерпретацию известного Парето-распределения: 90% результата может достигаться 10% усилий). Один и тот же результат, может быть достигнут разными способами. Одни и те же затраты в разных условиях могут не привести к одному и тому же результату.

В связи с этим цель любой управленческой деятельности - максимизация результатов при минимизации издержек. При определении эффективности деятельности мы сравниваем полученный эффект с затраченными усилиями. Такой подход довольно просто реализуется в рамках корпоративного управления (там соотношение издержки - прибыль почти всегда выражается конкретными цифрами). В случае муниципального управления решающее значение имеют показатели достижения социальных, а зачастую и духовных (уровня удовлетворенности теми или иными условиями) целей. Социальный эффект измеряется косвенными результатами, например, сокращение времени обслуживания, повышения качества обслуживания.

Эффективность муниципального управления не может быть измерена каким-либо одним показателем и определяется как результат сложного взаимодействия различных факторов: природных, человеческих, социально-экономических, экологических и других, оказывающих влияние на принятие и реализацию управленческих решений.

Оценка того, к каким результатам приводит реализация того или иного решения, есть оценка эффективности любой, в том числе и муниципальной, управленческой деятельности.

В случае определения эффективности управления выделяется 3 предварительных этапа.

Во-первых, оценивается, являются ли возникшие явления следствием управленческого воздействия или это проявления механизмов внутренней саморегуляции управляемых объектов.

Далее выясняем, благодаря чему произошли те или иные изменения в объекте управления. Это производится для того, чтобы впоследствии максимально активно пользоваться теми инструментами, которые оказывают наибольшее воздействие на систему.

Третьим шагом определяем взаимозависимость объекта управления и инструмента, действовавшего на него, т.е. отвечаем на вопрос: «Благодаря чему произошло такое изменение?».

Итоговая информация из этих предварительных этапов становится основой для определения соотношения необходимых издержек на управление и получаемых результатов (т.е. в конечном итоге и для определения эффективности управления).

Применительно к муниципальному управлению выделяется эффективность работы органов местного самоуправления и общая эффективность управления как общая сумма эффективностей. При этом управленческую эффективность на местном уровне разделяем на внешнюю и внутреннюю.

Внутренняя эффективность - это эффективность работы органов, которая состоит в разработке, принятии и организации исполнения управленческих решений, способствующих повышению качества жизни населения.

Внешняя эффективность - это уровень удовлетворения запросов населения, проживающего на территории муниципального образования.

Общепринятой практикой в определении интегральных характеристик является работа по следующей методике:

- 1) определение группы факторов, влияющих на интегральный показатель;
- 2) определение критериев (значений факторов), служащих индикаторами при сравнении показателей;
- 3) разработка методов расчета обобщающих характеристик.

Применительно к муниципальному управлению в качестве базовых факторов выступают следующие:

- соответствие структуры и численности аппарата управления нормативам согласно выполняемым функциям;
- принятие и исполнение решений, обеспечивающих максимальное использование потенциала территории;
- оперативность работы аппарата управления;
- соблюдение законности при осуществлении деятельности;
- взаимодействие органов управления с местным сообществом;
- соответствие целей, которые ставит аппарат управления, потребностям и интересам населения;
- рациональность внутренней системы управления.

В качестве индикативных критериев выступают:

- 1) *результативность* - степень достижения целей, стоящих перед муниципальными образованиями;
- 2) *экономичность* - соотношение плановых затрат и фактических;
- 3) *соотношение результатов и затрат*, в частности, на оказание муниципальных услуг;
- 4) *удовлетворение работой* - степень соответствия представлений об условиях работы руководящего органа фактическим условиям;
- 5) *качество* - степень соответствия муниципального управления общим требованиям, предъявляемым к нему;
- 6) *внедрение инноваций* - фактическое использование в работе новейших методов управления социально-экономическими комплексами на территории.

При этом по существу выделяются три вида эффективности, на которые оказывают влияние различные факторы. Эффективность муниципального управления представлена в таблице 1.

Таблица 1 Эффективность муниципального управления

Виды эффективности	Содержание отдельных видов
--------------------	----------------------------

	эффективности
Общая социальная эффективность	Уровень и качество жизни населения
Эффективность организации муниципального управления	1. Содержание и организация процесса управления
	2. Рациональность организационной структуры
	3. Организационно-технический уровень системы муниципального управления
Эффективность системы муниципального управления, эффективность каждой подсистемы, входящей в систему муниципального управления	1. Степень достижения основных целей муниципального управления
	2. Сочетание потребностной, результативной и затратной эффективности

Первый вид эффективности - общая социальная эффективность. Это наиболее важный показатель, именно он характеризует уровень и качество жизни населения муниципального образования. Общая социальная эффективность муниципального управления отражается в динамике удовлетворенности населения уровнем жизни. Важное значение при определении данного вида эффективности имеет понятие качества. Причем качество не только самого управления (т.е. оценка последствий принимаемых решений), но и качество тех услуг, которые может оказать населению муниципальный орган власти.

Самое главное - сама природа бесплатного муниципального обслуживания нивелирует эффекты конкуренции, т.е. у учреждений отсутствует необходимость бороться за потребителя. Можно сказать, что такого рода система обслуживания не лучшим образом сказывается на эффективности расходования денежных средств.

Второй вид эффективности - эффективность организации муниципального управления - раскрывается через содержание организации процесса управления, рациональность оргструктуры и др.

Третий вид - эффективность системы муниципального управления - характеризуется степенью достижения целей муниципального управления, эффективностью подсистем, входящих в систему управления, показателями качества, экономии и др.

2.2 Эффективность организации муниципального управления

При рассмотрении показателей эффективности организации муниципального управления выделяются несколько групп характеристик управленческого аппарата.

Первая группа показателей характеризует эффективность процесса управления, т.е. соотношение затрат и результирующих показателей управленческого труда. В качестве характеристики затрат на управление используются легко измеряемые показатели, например, текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

Интегрированные показатели процесса управления оцениваются как количественно, так и качественно. В качестве критерия эффективности они используются при сравнении двух состояний организационной структуры, когда положение одной группы показателей изменяется (как в сторону улучшения, так и ухудшения) при сохранении положения остальных групп.

Уточним содержание показателей эффективности процесса управления.

Производительность аппарата управления характеризуется количеством выработанной в процессе управления информации.

Экономичность управления характеризуется относительным уровнем затрат на управление. Мы осознаем, что государство должно оказывать услуги населению по приемлемым для них ценам. Однако измерять экономичность муниципального управления только в форме сокращения затрат не представляется логичным, поскольку именно управленческие структуры несут на себе социальную нагрузку.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять стоящие задачи при изменении внешних условий. Чем шире диапазон изменений, тем более адаптивной считается система.

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

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

Надежность аппарата управления заключается в его способности функционировать без дополнительного вмешательства, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки надежности аппарата управления и его подсистем используется уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

Для рассмотрения показателей рациональности оргструктуры управления используются следующие показатели: звенность системы, уровень централизации функций, нормы управляемости, сбалансированность прав и ответственности.

Организационная структура для обеспечения наибольшей эффективности и результативности строится на следующих принципах:

1. *Направленность на достижение целей* обеспечивается через разумное перераспределение полномочий и ответственности каждого подразделения в пределах, необходимых для выполнения стоящих перед ним функций, через распределение функций между выше- и нижестоящими уровнями управления. При этом осуществляться кооперирование и разделение труда по функциям и целям.

2. *Перспективность* означает, что органы местного самоуправления сосредотачиваются не только на текущей работе, но и проводят продуманную долгосрочную политику в отношении развития территории. В частности, в организационной структуре управления для этого разделяются подразделения, отвечающие за долгосрочное планирование, от подразделений, решающих оперативные задачи.

3. *Способность к развитию*. Этот принцип тесно связан с понятием гибкости и адаптивности. Оргструктура муниципального управления постоянно корректируется в соответствии с происходящими во внешней среде изменениями. В жизни такой принцип реализуется не только через изменение организационной структуры, но и путем создания временных управляющих структур (штабов, комиссий, комитетов).

4. *Комплексность* подразумевает, что при построении оргструктуры местной администрации учитывается структурное обеспечение всех этапов управления, в том числе: аналитического этапа, этапа постановки задач, принятия управленческого решения, его исполнения, контроля и оценки. Принцип комплексности подразумевает, что при

необходимости участия в реализации функции нескольких подразделений ни одно из них не может быть исключено. Однако наиболее желательно, чтобы функция целиком была под контролем одного подразделения.

5. *Индивидуализация* подразумевает, что каждая местная администрация формируется с учетом особенностей территории. Типовые организационные структуры должны использоваться только в качестве рекомендаций.

6. *Экономичность* означает, что оргструктура способствует решению стоящих перед ней задач самым рациональным путем. При этом для больших муниципальных образований целесообразно введение должностей, отслеживающих ситуацию в аппарате управления.

Построенная по этим принципам местная администрация работает эффективно, конкретное применение этих принципов модифицируется в зависимости от конкретных условий.

3. Возможности для повышения эффективности муниципального управления

3.1 Основные направления повышения эффективности муниципального управления

Первый аспект эффективности - принятие решений в процессе муниципального управления. Главное, что можно привнести в этот процесс, - принятие решений на коллегиальной основе, с привлечением общественных организаций при учете мнения населения. Для этого принимаются решения через:

- *общественные дискуссии*. Публичное обсуждение различных способов решения тех или иных проблем (зачастую через конфликтность) помогает рассмотреть наиболее широкое число последствий и принять правильное решение. Необходимо учитывать, что обывательское мнение не всегда учитывает все особенности ситуации и высказываемые на публичных дискуссиях выходы не являются единственно верными;

- *методы голосования «за-против»*. Его суть в том, что формируемое экспертное жюри пытается независимо оценить представляемые позиции за то или иное решение или против него. Потом члены жюри объединяются для совершенствования наиболее ценных предложений;

- *деловые игры*. В рамках деловой игры командам, имеющим разные цели, предстоит разработать модели своего поведения в меняющихся ситуациях. Постепенно у каждого участника команды формируется представление об оптимальном решении, которое может быть принято в адаптированном варианте;

- *метод «мозгового штурма»*. Этот метод позволяет за короткий срок получить максимальное количество идей. Сначала критика запрещена, но на завершающем этапе идеи отбираются и дорабатываются с учетом мнения обсуждающих.

Второй аспект эффективности - результативность расходования средств бюджета муниципального образования.

Оказание бесплатных для населения услуг значительно снижает их возможное качество. Выходом из такой ситуации может послужить модель конкурентной бюрократии, в том числе и конкурентного оказания услуг.

Муниципальные учреждения в такой модели конкурируют между собой за возможность оказывать услуги, как следствие снижаются расходы и / или повышается качество оказываемых услуг.

Для повышения конкуренции можно также задействовать ресурс немunicipальных предприятий. Им можно предоставлять бюджетные ассигнования, создавать приблизительно равные условия с муниципальными учреждениями.

В качестве меры повышения эффективности расходования бюджетных средств используется и процедура конкурентного тендера, передача некоторых функций на подряд.

Также способы повышения конкуренции - через трансферты. То есть население может выбирать, в каком учреждении получить услуги. Впоследствии бюджетные деньги переводятся на счета предприятий и учреждений, предоставивших услуги.

Введение платных услуг в муниципальных учреждениях в нынешнем ее виде не может послужить примером повышения эффективности управления. Несмотря на большую окупаемость работы этих учреждений, население не всегда удовлетворено оказываемыми услугами.

В конечном счете конкуренция в муниципальном секторе может значительно повысить эффективность расходования средств. Однако это радикальное решение не должно приниматься без должной проработки.

Третий аспект эффективности - территориальный.

Под эффективностью в территориальном разрезе понимается соотношение затрат на муниципальное управление, получаемого результата на единицу населения и площади муниципального образования.

В рамках проводимой реформы местного самоуправления в качестве одной из основных характеристик местного самоуправления была избрана доступность (транспортная или пешая) органов местного самоуправления для населения. Экономически это может быть неоправданно, поскольку укрупненные муниципальные структуры могут управлять большей территорией с меньшими затратами. Особую роль в такой реформе играют местные сходы как форма оптимизации муниципального управления в небольших муниципальных образованиях. Можно сказать, что систему муниципального управления на местах в небольших поселениях оптимизировали в поисках баланса между доступностью и затратной эффективностью управления.

3.2 Программа повышения эффективности деятельности муниципального управления

Эффективность местного самоуправления определяется наличием достаточных материальных ресурсов, обеспечивающих финансовую независимость и самостоятельность муниципальных органов власти. Основной целью деятельности органов местного самоуправления является обеспечение социально-экономической, финансовой и политической стабильности в муниципальных образованиях, эффективного управления финансовыми ресурсами местных бюджетов. Достижение указанной цели возможно при эффективной реализации органами местного самоуправления вопросов, закрепленных за ними Федеральным законом от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления», в том числе по комплексному социально-экономическому развитию муниципального образования, предусматривающего управление местными финансами; формирование, утверждение и исполнение местного бюджета; установление местных налогов и сборов; реализацию демографической политики; создание и управление хозяйственной деятельностью муниципальных предприятий; координирование участия предприятий, учреждений и организаций, не находящихся в муниципальной собственности, в социально-экономическом развитии территории муниципального образования; контроль за использованием земель на территории муниципального образования. Разработка и реализация стратегических документов по демографической политике способствует целенаправленному улучшению демографических процессов или снижению остроты демографических всплесков.

Рекомендации по повышению эффективности деятельности

В качестве мер по повышению эффективности деятельности органов местного самоуправления и решению выявленных в ходе анализа проблем в сфере организации муниципального управления предполагается:

- уделять большее внимание анализу демографической ситуации, внедрению мероприятий, направленных на достижение положительных демографических результатов;

- продолжить работу по реализации Плана мероприятий по повышению поступлений налоговых доходов в консолидированный бюджет Удмуртской Республики утвержденного временно исполняющим обязанности Главы Удмуртской Республики от 13 июня 2017 года.

3.3 Проект «Открытый регион»

«Открытое правительство» (от англ. - open government) - система принципов, механизмов и инструментов организации государственного управления на основе развития форм участия граждан в управлении, прозрачности и подотчетности деятельности органов власти, а также широкого использования современных информационных технологий и новых средств коммуникации в осуществлении взаимодействия с гражданами. «Открытое правительство», или открытое государственное управление

Открытый регион - реализация органами власти субъекта Российской Федерации системы мер по формированию и развитию открытого государственного управления на уровне субъекта Российской Федерации.

Реализация проекта «Открытый регион» предполагает создание условий для повышения эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти субъектов Российской Федерации через внедрение механизмов открытости.

Внедрение механизмов открытости государственного и муниципального управления в субъектах Российской Федерации, в первую очередь, направлено на:

Повышение кадрового потенциала государственной гражданской службы;

Повышение качества решений органов государственной и муниципальной власти;

Повышение эффективности предоставления бюджетных услуг за счет развития конкурентной среды в их осуществлении и более полного использования потенциала общества в разработке государственных решений и реализации отдельных государственных функций;

Снижение уровня коррупции в органах власти, в том числе в процессе предоставления бюджетных услуг;

Повышение качества государственных услуг, а также уровня удовлетворенности населения качеством государственных услуг;

Повышение инвестиционного потенциала региона и рост конкурентоспособности территорий за счет более понятной и благоприятной институциональной среды и инвестиционных возможностей;

Рост качества жизни за счет своевременного и оптимального ответа на социально-экономические вызовы;

Рост доверия между государством и обществом.

Заключение

Муниципальное управление - деятельность органов местного самоуправления, направленная на реализацию общественных интересов, осуществляемую в определенных законом формах, посредством, использования ресурсов муниципального хозяйства. Эффективность муниципального управления - результативность деятельности органов местного самоуправления, которая отражается в различных показателях как муниципального образования в целом, так и собственно управленческой деятельности муниципальных органов и должностных лиц, которые имеют количественные и качественные характеристики.

В общем виде все показатели измерения эффективности разделены на технические и экономические. Техническая эффективность определяется с точки зрения достижения целей деятельности. Техническая эффективность для муниципалитетов - критерии оценки отражающие степень соответствия деятельности муниципальных служб потребностям населения. При подобном подходе техническая эффективность оценивается путем

изучения общественного мнения, которое показывает, насколько удовлетворены муниципальными услугами обслуживаемые слои населения и население в целом. Экономическая эффективность - количественная оценка отношения эффекта к затратам в конкретных условиях: экономия, получаемая за счет оптимизации и рационализации деятельности. Показатели экономической эффективности муниципальных служб измеряются как соотношение ресурсов, затраченных на деятельность государственных служб, к объему оказанных услуг. При рациональном использовании совокупность показателей технической и экономической эффективности дает полное и достоверное описание деятельности муниципальных служб и оперативно фиксирует все изменения в уровне производительности различных служб.

Новые условия развития общества привели к тому, что многие методы и приемы менеджмента, доказавшие свою результативность в коммерческом секторе, постепенно переносятся в практику муниципального управления. Одним из новых методов повышения эффективности в муниципальном управлении сегодня является бенчмаркинг. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций. В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которое предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации. Еще один инструмент повышения эффективности в муниципальном управлении - использование контроллинга, как функционально обособленного направления экономической работы, представляющего собой систему современного и эффективного управления, интегрирующую функции управления в единое целое и обеспечивающую принятие оперативных и стратегических решений с учетом условий внешней среды. Также немаловажную роль в повышении эффективности муниципального управления играет информационный аспект, обеспечивая его рациональность и эффективность. Информационное обеспечение является базой, на которой строится управленческая деятельность. Информация рассматривается как совокупность различных сообщений, сведений, данных о соответствующих предметах, явлениях, процессах, отношениях.

Контроль за деятельностью муниципальных учреждений предприятий, организаций и хозяйствующих субъектов проводится по нескольким направлениям:

- ведомственный контроль;
- внешний финансовый контроль;
- внутренний финансовый контроль;
- мониторинг деятельности учреждений, организаций предприятий.