

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

Утверждаю  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

### **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.02.11 «Менеджмент (управленческий и финансовый учет (реальный сектор экономики))»

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В КРАЕВЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ (НА ПРИМЕРЕ КГАУ «КРАЕВОЙ ДВОРЕЦ МОЛОДЕЖИ»**

Руководитель	_____	старший преподаватель В.В. Бородкина
Выпускник	_____	А.С. Рассудова
Нормоконтролер	_____	Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

Утверждаю  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

**Студенту** Рассудовой Анне Сергеевне

**Группа** ЗУБ14-05БУ **Направление** 38.03.02.02.11 Менеджмент  
(управленческий и финансовый учет (реальный сектор экономики))

**Тема выпускной квалификационной работы** «Совершенствование системы управления затратами в краевых государственных автономных учреждениях (на примере КГАУ «Краевой Дворец молодежи»)»

**Утверждена приказом по университету № 5219/с от 11.04.2018 г.**

**Руководитель ВКР** В.В. Бородкина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:**

- законодательные и нормативные акты развития автономных учреждений в России и Красноярском крае 2009-2018 гг.;
- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности КГАУ «Краевой Дворец молодежи» за период 2015-2017 гг.;
- материалы научных и специализированных журналов по менеджменту и другие публикации по теме бакалаврской работы.

**Перечень разделов ВКР:**

1. Особенности управления затратами в автономных учреждениях
2. Оценка системы управления затратами в КГАУ «Краевой Дворец молодежи»
3. Совершенствование системы управления затратами в КГАУ «Краевой Дворец молодежи»

**Перечень иллюстративного материала:**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Основные тенденции и особенности работы автономных государственных учреждений;
- Финансово-экономические показатели деятельности КГАУ «Краевой Дворец молодежи»;
- Структура затрат КГАУ «Краевой Дворец молодежи»;

- Особенности работы в части выполнения государственного задания КГАУ «Краевой Дворец молодежи»;
- Проблемы КГАУ «Краевой Дворец молодежи»;
- Этапы реализации мероприятий по совершенствованию системы затрат в учреждении;
- Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

В.В. Бородкина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

А.С. Рассудова

« \_\_\_\_ » декабря 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы управления затратами в краевых государственных автономных учреждениях (на примере КГАУ «Краевой Дворец молодежи»)» содержит 158 страниц текстового документа, 10 приложений, 51 использованный источник, 15 рисунков, 6 таблиц.

### АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, СИСТЕМА ЗАТРАТ, ГОСУДАРСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ, КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы управления затратами в Краевом государственном автономном учреждении «Краевой Дворец молодежи»

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть особенности управления затратами в автономных учреждениях;
- оценить систему управления затратами в Краевом государственном автономном учреждении «Краевой Дворец молодежи»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в учреждении и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект бакалаврской работы – Краевое государственное автономное учреждение «Краевой Дворец молодежи».

В ходе работы была рассмотрена сфера государственных автономных учреждений, выявлены основные характеристики автономных учреждений, проанализирована специфика учреждений в области государственной молодежной политики на территории Красноярского края, изучена система работ по государственному заданию, обозначены проблемы в системе управления затрат. Также в бакалаврской работе был произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности КГАУ «Краевой Дворец молодежи», проанализирована работа в области затрат, выявлены проблемы системе.

В качестве мероприятия по совершенствованию системы управления затрат в КГАУ «Краевой Дворец молодежи» предложено ввести критерии оценки эффективности исполнения разделов государственного задания учреждения. Данный перечень критериев позволит более эффективно и обоснованно распределять субсидию на выполнение государственного задания. С точки зрения экономического эффекта, данный перечень критериев поможет пересмотреть субсидирование учреждению с целью повышения эффективности реализации государственного задания.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Особенности управления затратами в автономных учреждениях .....	6
1.1 Роль автономных учреждений в развитии Красноярского края .....	6
1.2 Подходы к управлению затратами в автономных учреждениях .....	22
2 Оценка системы управления затратами в КГАУ «Краевой Дворец молодежи».....	36
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности КГАУ «Краевой Дворец молодежи» .....	36
2.2 Организация управления затратами в КГАУ «Краевой Дворец молодежи».....	55
3 Совершенствование системы управления затратами в КГАУ «Краевой Дворец молодежи» .....	67
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления затратами в учреждении .....	67
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	82
Заключение .....	98
Список использованных источников .....	100
Приложение А-К .....	109

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования.

Как показывает практика, предприятия и учреждения, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и принимать обоснованные управленческие решения.

Информация, необходимая для оперативного управления учреждением, содержится в системе управленческого учета, который считают одним из новых и перспективных направлений бухгалтерской практики.

Для принятия оптимальных управленческих и финансовых решений необходимо знать свои затраты и в первую очередь разбираться в информации о производственных расходах. Анализ издержек помогает выяснить их эффективность, установить, не будут ли они чрезмерными, проверить качественные показатели работы, регулировать и контролировать расходы на содержание учреждения.

В современных условиях процесс эффективного управления автономным учреждением зависит от того, насколько рационально построена система внутреннего управленческого учета и анализа и насколько объективно она отражает его производственные процессы. Формирование многих показателей зависит от правильности организации внутрипроизводственного учета. Вопросы организации управленческого учета на предприятии, в учреждении тесно связаны с вопросами управления затратами на всех уровнях его деятельности.

Эффективное управление затратами является действенным инструментом повышения прозрачности и эффективности деятельности учреждения и его структурных подразделений.

С учетом вышеизложенного, целью настоящей бакалаврской работы является совершенствование системы управления затратами в краевых государственных автономных учреждениях, в частности, в Краевом государственном автономном учреждении «Краевой Дворец молодежи».

Для реализации данной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть особенности управления затратами в автономных учреждениях;
- оценить систему управления затратами в Краевом государственном автономном учреждении «Краевой Дворец молодежи»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в учреждении и оценить эффективность предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования выбрано Краевое государственное автономное учреждение «Краевой Дворец молодежи» (г. Красноярск).

Предметом работы является система управления затратами в учреждении.

Использованы законодательные и нормативные акты (с учетом последних изменений и дополнений к ним), исследования и публикации по теме бакалаврской работы, приказы учредителя в отношении учреждения, внутренние документы, отчеты, устав, приказы, годовая бухгалтерская отчетность.

# **1 Особенности управления затратами в автономных учреждениях**

## **1.1 Роль автономных учреждений в развитии Красноярского края**

Оценивая актуальность настоящей работы важным представляется оценить роль автономных учреждений в региональном развитии, в частности определить их место в региональной структуре, их функции и особенности.

Прежде всего следует отметить, что возможность регистрации организации в форме автономного учреждения определена в параграфе 7 главы 4 Гражданского кодекса РФ [1] и Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» [2].

Учреждением является любая некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. Учреждение может быть создано гражданином или юридическим лицом (частное учреждение) либо соответственно Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации, муниципальным образованием (государственное или муниципальное учреждение). Государственное или муниципальное учреждение может быть казенным, бюджетным или автономным учреждением.

Основополагающие признаки учреждений:

- прямая административная подчиненность вышестоящему государственному или муниципальному органу (учреждение действует по его заданиям);
- выделение бюджетных средств в форме ассигнований на содержание учреждения вне зависимости от конкретных результатов деятельности;
- сведение финансовой деятельности к исполнению предписанной сверху сметы [3].

Автономное учреждение - это некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях

осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта [2].

При этом автономное учреждение отвечает по своим обязательствам всем закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением собственником этого имущества или приобретенных автономным учреждением за счет выделенных таким собственником средств. Собственник имущества автономного учреждения не несет ответственность по обязательствам автономного учреждения.

Если в соответствии с учредительными документами учреждению предоставлено право осуществлять приносящую доходы деятельность, то доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе.

Основные особенности автономных учреждений:

- автономное учреждение является некоммерческим предприятием, осуществляющим функции государства или муниципалитета;
- сверх объемов заданий учредителя вправе по своему усмотрению возмездно оказывать услуги (выполнять работы), относящиеся к основной деятельности или являющиеся дополнительными по отношению к ней;
- финансовое обеспечение основной деятельности по заданиям учредителя осуществляется из соответствующих бюджетов в форме субсидий, субвенций и иных источников;
- вправе самостоятельно распоряжаться доходами от своей деятельности и приобретенным на них имуществом (в том числе недвижимым);

- отвечают всем принадлежащим имуществом за исключением недвижимого и особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником, или приобретенного за счет средств, выделенных собственником. Собственник не несет ответственности по обязательствам автономного учреждения;
- имеет наблюдательный совет (назначаемый и отстраняемый учредителем), руководителя (назначаемый и отстраняемый учредителем) и иные органы (например, художественный совет и другие), предусмотренные законодательством и уставом автономного учреждения;
- вправе вносить денежные средства и иное имущество в уставный (складочный) капитал (фонд) других юридических лиц или иным образом передавать их другим юридическим лицам в качестве учредителя (участника) только с согласия собственника своего имущества;
- контроль результатов потребителями услуг.

После вступления в действие Закона № 83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» бюджетные учреждения отличаются друг от друга своим правовым статусом, то есть теми возможностями, которые получает их администрация для осуществления своей деятельности. Если говорить кратко, то казенное учреждение теперь максимально ограничено в проявлении какой-либо инициативы, однако оно получает финансовые гарантии от учредителя. Бюджетное и автономное учреждения теперь имеют больше возможностей для осуществления самостоятельной деятельности, однако на них ложится и больший груз ответственности, поскольку учредитель не предоставляет им финансовых гарантий.

Сравнительная характеристика автономных, бюджетных и казенных учреждений по некоторым признакам представлена в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика автономных, бюджетных, казённых учреждений по некоторым признакам

Критерий	Учреждения		
	казенное	бюджетное	автономное
Цели создания	Обеспечение реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы [5, ст. 6].	Обеспечение предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [6, п. 1 ст. 9.2].	Осуществление предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта [2, п.1 ст. 1].
Сферы, в которых могут быть созданы	В любых.	В сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.	В сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах в случаях, установленных федеральными законами.
Осуществление приносящей доход деятельности и распоряжение полученными от нее средствами	Может заниматься приносящей доход деятельностью, если такое право предусмотрено в его учредительном документе. Доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ [5, п. 3 ст. 161].	Вправе осуществлять приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которого оно создано. Приносящая доход деятельность должна соответствовать этим целям и быть указана в учредительных документах данного учреждения. Доходы, полученные от такой деятельности и приобретенное за счет этих доходов имущество, поступают в распоряжение учреждения [3, п. п. 2, 3 ст. 298] [6, п. 4 ст. 9.2].	

Продолжение таблицы 1

Критерий	Учреждения		
	казенное	бюджетное	автономное
Распоряжение имуществом	Не вправе отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником [3, п. 4 ст. 298]	Вправе распоряжаться имуществом, за исключением недвижимого и ценного движимого имущества, распоряжение которым осуществляется с согласия собственника	
Способ финансирования	За счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы	На основе финансирования государственного или муниципального задания	На основе финансирования государственного или муниципального задания
Способ доведения денежных средств	По бюджетной смете	Через субсидии («одна строка»)	
Учет иных доходов в процессе финансирования	Иные доходы учитываются при определении объема финансирования	Размер субсидии не зависит от иных доходов	Размер субсидии не зависит от иных доходов
Субсидиарная ответственность учредителя	Есть	Нет	
Заключение крупных сделок	С согласия органа, наделенного функциями и полномочиями учредителя [5, ст. 161].	С согласия органа, наделенного функциями и полномочиями учредителя [6, п. 13 ст. 9.2].	С предварительного одобрения наблюдательного совета учреждения [2, п. п. 9 п.1 ст. 11 ч. 3].
Ответственность по обязательствам	Отвечает денежными средствами, а при их недостаточности по долгам отвечает собственник [5, ст. 161].	Отвечает имуществом (кроме недвижимого и особо ценного), собственник не отвечает по обязательствам учреждения [6, п. 10 ст. 9.2].	Отвечает имуществом (кроме недвижимого и особо ценного), собственник не отвечает по долгам учреждения [2, п. 6, 6 ст. 2].
Органы управления	Не меняются		В дополнение к имеющимся органам добавляется наблюдательный совет
Заключение контрактов	От имени учредителя	От своего имени	От своего имени

Окончание таблицы 1

Критерий	Учреждения		
	казенное	бюджетное	автономное
Возможность получать займы, кредиты	Не могут	Могут с учетом установленных законом ограничений	Могут
Возможность создания иных юридических лиц	Отсутствует	Может с согласия учредителя передавать имущество некоммерческим организациям в качестве учредителя, участника	Может с согласия учредителя передавать имущество некоммерческим организациям в качестве учредителя, участника

Государственные автономные учреждения играют немаловажную роль в развитии региона присутствия. В соответствии с пояснительной запиской к проекту федерального закона «Об автономных учреждениях», введение такого вида учреждений в первую очередь способствует дальнейшему развитию отраслей науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта.

Автономное учреждение работает по плану финансово-хозяйственной деятельности, получает государственное (муниципальное) задание и имеет право заниматься уставными видами приносящей доходы деятельности и самостоятельно распоряжаться полученными доходами (от оказания платных услуг, сдачи имущества в аренду и прочее. С другой стороны, большая свобода предполагает и более высокую ответственность: учредитель (собственник имущества) не отвечает по обязательствам бюджетных и автономных учреждений - они самостоятельно отвечают по заключенным договорам и прочим вопросам при осуществлении своей деятельности.

Одной из ключевых выгод автономного статуса для учреждения является возможность уйти от жестких требований к процедурам закупок, установленных Законом N 94-ФЗ от 21 июля 2015 г. «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и

муниципальных нужд». Закупки автономных учреждений регулируются Законом N 223-ФЗ от 18 июля 2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [7], который содержит гораздо более мягкие требования: учреждение должно, по сути, лишь публично извещать о проведении закупочных процедур на сумму свыше 100 тыс. руб., а также самостоятельно устанавливать способы и порядок закупок в собственном положении о закупке (которое утверждает наблюдательный совет).

Другой значимой выгодой автономного статуса для учреждения может являться право перейти на упрощенную систему налогообложения. Из всех типов государственных (муниципальных) учреждений только автономные учреждения вправе переходить на упрощенную систему налогообложения. Для этого, однако, учреждение должно соответствовать общим требованиям для перехода на упрощенную систему налогообложения, установленным ст. 346.12 Налогового кодекса РФ [14]. В частности, средняя численность работников за налоговый (отчетный) период не должна превышать 100 человек, а доходы по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения, не должны превышать 45 млн. руб.

Анализируя работу органов власти фактически можно сказать, что автономное учреждение является одним из инструментов, через который реализуются полномочия органов государственной или муниципальной власти (рисунок 1).

Что касается Красноярского края, развитие края должно быть нацелено на преобразование региона в «край для жизни», обеспечивая неуклонный рост благосостояния населения, повышение качества и доступности социальных услуг, создание комфортных условий проживания. Такой подход позволит в условиях глобализации экономики и усиливающейся конкуренции стран и регионов за главный фактор экономического роста - человека - обеспечить прирост населения края и привлечение квалифицированных кадров, востребованных региональной экономикой.

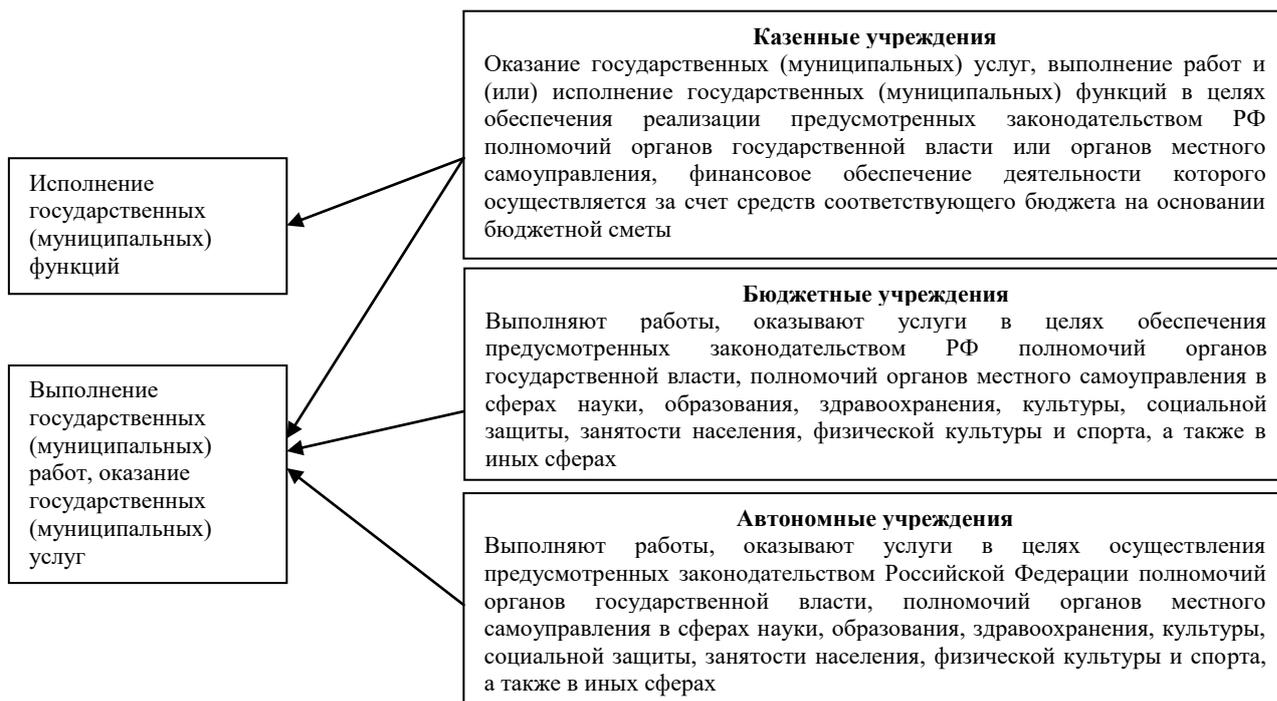


Рисунок 1 - Казенные, бюджетные, автономные учреждения в системе реализации государственной (муниципальной) власти

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Красноярского края на период до 2030 года [8] и учитывая конкурентные преимущества, потенциал развития и стратегическую значимость для края, в предстоящие годы выделяют 3 экономических приоритета - развития:

- базовых бюджетообразующих отраслей, обеспечивающих максимальный вклад в экономику региона;
- новой экономики, основанной на достижениях современной науки, развитии инноваций и производстве продукции с высокой добавленной стоимостью;
- территориально распределенных отраслей сельского хозяйства и лесопромышленного комплекса, обеспечивающих основную занятость в сельских территориях и формирующих каркас расселения края.

Беря во внимание стратегическую цель, приоритеты и обозначенные ключевые направления задач долгосрочного развития Красноярского края, на

решение которых должны быть сконцентрированы усилия Правительства Красноярского края совместно со всеми заинтересованными участниками реализации Стратегии [8], в рассматриваемой перспективе являются:

1) в направлении социального развития:

- укрепление и приумножение (через образовательное, культурно-нравственное и физическое развитие) человеческого капитала как основы и цели всех экономических и социальных преобразований;
- обеспечение высокого уровня материального благосостояния жителей края на базе эффективной занятости населения и структурных сдвигов в региональной экономике с увеличением в ней доли квалифицированного труда и высокопроизводительных рабочих мест;
- обеспечение для населения края доступности качественного жилья, создание комфортных и отвечающих современным требованиям условий жизни населения на основе высокого качества предоставляемых государственных, социальных, коммунальных, транспортных и бытовых услуг, формирования удобной и эстетичной городской среды;
- обеспечение благоприятной окружающей среды и экологической безопасности населения;

2) в направлении экономического развития:

- качественно новое развитие традиционных отраслей промышленности края на базе их модернизации и развития на новом технологическом уровне, в том числе использование современных эффективных технологий добычи и переработки природных ресурсов в ходе индустриального освоения отдаленных и северных территорий;
- становление в экономике края нового инновационного сегмента, включающего инновационные производства в традиционных отраслях и новые инновационные виды деятельности, на основе расширения научно-исследовательской и научно-производственной деятельности, формирования современной инновационной инфраструктуры,

ориентации научно-технических разработок на перспективные направления развития современного общества и решение задач социально-экономического развития края;

- интеграционное развитие экономики края на основе реализации кластерной политики и усиления кооперационных связей базовых отраслей (цветная металлургия, нефтегазовый сектор, топливно-энергетический комплекс) с другими отраслями региональной экономики;

3) в направлении территориального и инфраструктурного развития:

- развитие транспортной, инженерной, коммунальной инфраструктуры, способной повысить комфортность проживания на территории края и мобильность населения, ускорить экономический рост, увеличить конкурентоспособность красноярской продукции;
- выравнивание уровня социально-экономического развития территорий края на основе поддержки и развития сельского хозяйства и лесопромышленного комплекса - отраслей, обеспечивающих массовую занятость и сохраняющих каркас расселения на территории края;
- стимулирование новых форм и механизмов активизации интеграционных связей Красноярского края с другими территориями страны и мира.

Элементами такого механизма наряду с поддержанием высокого уровня доходов населения края являются динамичное развитие рынка труда и активная региональная социальная политика с планомерной модернизацией отраслей социальной сферы.

Учитывая поставленные задачи, выделенные в соответствии со Стратегией [8] и специфику автономных учреждений можно утверждать, что автономные учреждения могут стать весьма действенным механизмом по реализации вышеуказанных задач в части осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов

государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта.

Оценивая состав автономных учреждений в Красноярском крае можно отметить, что их общее количество составляет 103 учреждения, из них 64 краевых и 39 муниципальных (рисунок 3). При этом по численному составу основная доля автономных учреждений осуществляет свою деятельность в сфере спорта - 38 единиц или 35% от общей численности (рисунок 2).



Рисунок 2 - Структура автономных учреждений по сфере деятельности

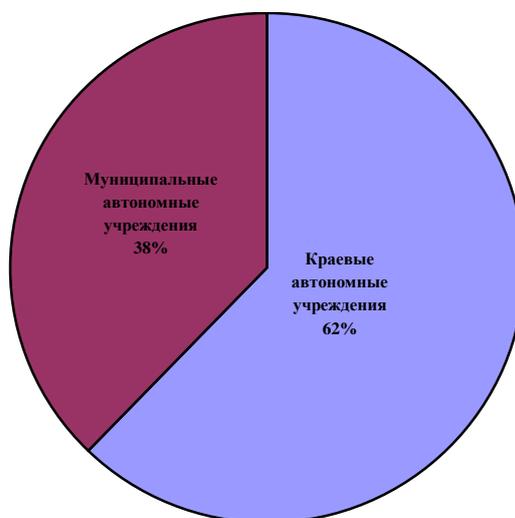


Рисунок 3 - Процентное соотношение государственных и муниципальных учреждений

Ниже представлено более детальное описание структуры автономных учреждений в Красноярском крае.

1) Автономные учреждения образования Красноярского края включают в себя:

- краевая общеобразовательная школа-интернат среднего общего образования по работе с одаренными детьми «Школа космонавтики»;
- краевое государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»;
- краевые государственные автономные образовательные учреждения начального профессионального образования - 3 учреждения;
- краевые государственные автономные учреждения дополнительного образования - 3 учреждения;
- муниципальные государственные автономные учреждения дополнительного образования - 7 учреждений;
- краевое общеобразовательное учреждение «Школа дистанционного образования»;
- краевые профессиональные образовательные организации - 8 учреждений.

Деятельность образовательных учреждений Красноярского края осуществляется в соответствии с государственной программой Красноярского края «Развитие образования» [9]. Ее основная цель обеспечение высокого качества образования, соответствующего потребностям граждан и перспективным задачам развития экономики Красноярского края, а также государственная поддержка детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, отдых и оздоровление детей в летний период. В части этого, имеющиеся автономные

учреждения в системе образования Красноярского края, помогают выйти на новый уровень предоставления услуг жителям края.

2) Автономные учреждения спорта Красноярского края включают в себя:

- краевые автономные учреждения - 22 учреждения;
- муниципальные автономные учреждения - 16 учреждений.

Согласно проекту развития Красноярского края до 2030 года [8], цель политики в сфере физической культуры и спорта края - превращение Красноярского края в «Край здорового образа жизни, физкультурного движения и спорта» в результате создания совместными усилиями органов власти края, бизнеса и общества полноценного инфраструктурного и ценностного пространства здорового образа жизни, физической культуры и спортивных достижений для всех возрастных, территориальных и социальных групп населения.

Поставленная цель определяет на предстоящие годы следующие приоритетные направления деятельности в сфере развития физической культуры и спорта:

- совершенствование инфраструктуры физической культуры и спорта края, основанное на принципах государственно-частного партнерства и софинансирования из регионального, федерального и муниципального бюджетов;
- развитие массовой физической культуры, привлечение населения к систематическим занятиям физической культурой и спортом;
- развитие адаптивной физической культуры и спорта;
- развитие системы подготовки спортивного резерва, повышение эффективности деятельности образовательных организаций;
- развитие спорта высших достижений.

3) Автономные учреждения молодежной политики Красноярского края включают в себя:

- краевые автономные учреждения - 3 учреждения;
- муниципальные автономные молодежные центры - 13 учреждений.

Учреждения молодежной политики это центры поддержки молодежных инициатив, сопровождающие их в организационном и ресурсном плане, это команды профессионалов, которые дают возможность раскрывать таланты и потенциал молодых людей, вырабатывающие важные для жизни компетенции.

Развитие сети молодежных центров связано с появлением Закона Красноярского края № 20-5445 от 08.12.2006 года «О государственной молодежной политике в Красноярском крае» [10], в рамках которого осуществляется работа по направлениям гражданско-патриотического и духовно-нравственного воспитания молодежи, расширение возможностей для эффективной самореализации молодежи и повышение уровня ее потенциала в целях достижения устойчивого социально-экономического развития, глобальной конкурентоспособности, национальной безопасности страны, а также упрочения ее лидерских позиций на мировой арене.

4) Автономные учреждения, подведомственные министерству здравоохранения Красноярского края:

- краевые автономные учреждения здравоохранения - 9 учреждений;
- автономная некоммерческая организация «Центр амбулаторной гастроэнтерологии».

Согласно проекту развития Красноярского края до 2030 года [8], целью здравоохранения Красноярского края является увеличение продолжительности жизни за счет обеспечения доступной и качественной медицинской помощи, которая будет способствовать сохранению и укреплению здоровья каждого человека, семьи и общества в целом, поддержанию активной долголетней жизни всех членов общества.

5) Автономные учреждения социальной политики Красноярского края включают в себя:

- краевые автономные учреждения социальной защиты населения - 6 учреждений;
- муниципальные автономные учреждения социальной защиты населения - 1 учреждение.

В соответствии с положением о министерстве социальной политики Красноярского края [11], основная задача органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания граждан - это рост качества и доступности государственных услуг в сфере социальной поддержки и социального обслуживания граждан, а также снижение административных барьеров. Специфика отрасли «Социальная политика» заключается в:

- исполнении переданных отдельных государственных полномочий по социальной поддержке и социальному обслуживанию граждан;
  - реализации в пределах компетенции полномочий органов местного самоуправления по предоставлению дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи отдельным категориям граждан.
- б) Автономные учреждения министерства культуры Красноярского края включают в себя:

- краевые автономные учреждения - 9 учреждений;
- муниципальные автономные учреждения - 1 учреждение.

Цель культурной политики Красноярского края - формирование и развитие духовно-нравственной, творческой, социально ответственной, гармоничной и успешной личности на основе приобщения к отечественному и мировому культурному наследию.

Становление новой культурной среды Красноярского края, способствующей реализации цели культурной политики и приумножению человеческого капитала края, будет обеспечено развитием отрасли в следующих приоритетных направлениях [8]:

- повышение роли институтов гражданского общества как субъектов культурной политики;

- формирование гармонично развитой личности, способной стать активным участником культурного процесса;
- сохранение культурно-исторического наследия края и создание условий для развития культуры;
- повышение социального статуса семьи как общественного института, обеспечивающего воспитание и передачу от поколения к поколению традиционных ценностей;
- формирование новой модели деятельности и финансирования отрасли «культура».

Исходя из рассмотренных выше показателей, можно сделать вывод, что автономные организации являются важными субъектами производственных и финансово-экономических отношений при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства. Их основная роль обеспечивать удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей, таких как образование, здравоохранение, научные исследования, социальная защита, культура, государственное управление и другое.

Любая деятельность автономного учреждения происходит согласно государственного задания, выдаваемого учреждению в начале текущего года, с учетом перспектив развития на ближайшие пару лет. Любая деятельность автономного учреждения ведется с целью исполнения текущих задач направленным на перспективное развитие отрасли и региона присутствия в целом. В данном случае, на примере Красноярского края прослеживается не только отдельный вектор направления деятельности каждой из отраслей, но и общая программа развития края до 2030 года, в которую во взаимосвязи включены под отрасли, образование, спорт, здравоохранение, культура, социальная и молодежная политики.

## 1.2 Подходы к управлению затратами в автономных учреждениях

Как было указано в первой части первого раздела, одной из особенностей автономных учреждений является то, что они не считаются коммерческими организациями, то есть получение прибыли основной целью для них не является, их основным назначением является выполнение определенных функций, возложенных на них соответствующим органом власти.

При этом деятельность таких учреждений строго регламентирована законодательством, в том числе в части порядка финансирования деятельности и осуществления затрат. К основным нормативно-правовыми актам регулирующих работу автономных учреждений можно отнести:

- Федеральный закон от 3 ноября 2006 года N 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 12 января 1996 года N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 08.05.2010 N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Важно, что на автономные учреждения распространяются практически все виды льгот, предусмотренные различными законами для бюджетных учреждений. При этом автономные учреждения лишены почти всех ограничений, которые сегодня сопровождают деятельность бюджетного учреждения.

Автономное учреждение признается созданным с момента его государственной регистрации в установленном законом порядке [6, п. 1 ст. 4].

Автономное учреждение несет ответственность по своим обязательствам всем закрепленным за ним [4] имуществом, к исключению относятся

недвижимое и особо ценное движимое имущество, которое закреплено за автономным учреждением собственником этого имущества или приобретено таким учреждением за счет выделенных собственником имущества средств [1, п. 2 ст. 120]. Субсидиарной ответственности по долгам такого учреждения у собственника имущества нет.

Так как автономное учреждение имеет статус юридического лица, то в связи с этим оно имеет право от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, в тоже время оно несет обязанности, имеет право выступать истцом и ответчиком в суде [2, п. п. 2-3 ст. 2].

В отношении автономных учреждений законодатель закрепляет правило о специальной правоспособности [2, п. 7 ст. 2], это значит, что учреждение имеет права, соответствующие целям деятельности, указанным в его учредительных документах, и исходя из этого несет обязанности, связанные с этой деятельностью.

Исходя из специфики специальной правоспособности автономное учреждение не имеет право осуществлять сделки, которые противоречат предмету и целям его деятельности. Результатом осуществления таких сделок должно стать признание сделки недействительной.

Как и любое юридическое лицо, автономное учреждение должно иметь признак имущественной обособленности, это предполагает, наличие обособленности имущества учреждения от имущества учредителя, так же исходя из этого предусмотрено отражение стоимости имущества учреждения в соответствующих документах бухгалтерского учета и отчетности. Такое имущество, предоставленное собственником, закрепляется за автономным учреждением на праве оперативного управления.

Автономное учреждение выполняет в отношении выделенного ему имущества правомочия владения, пользования и распоряжения. Исходя из этого учреждение должно принимать во внимание установленные законом пределы, предмет и цели деятельности учреждения, задания собственника имущества и

непосредственно назначение самого имущества. Так же законодатель устанавливает определенные ограничения в отношении распорядительных полномочий [1, п. 1 ст. 298].

Имущество являющееся лишним, неиспользуемым или используемым не по назначению, может быть изъято у учреждения его собственником. Таким имуществом собственник имеет право распоряжаться по своему усмотрению [1, п. 2 ст. 296]. В некоторых случаях законодателем установлен запрет на изъятие имущества, закрепленного за автономным учреждением. Например, не допустимо изъятие или уменьшение имущества (в том числе денежных средств), закрепленного за государственным или муниципальным учреждением, если автономное учреждение создано путем изменения типа учреждения [2, п. 11 ст. 5]. Право собственности на передаваемое учреждению имущество сохраняет субъект, предоставивший такое имущество. Если для выполнения уставных задач автономному учреждению необходим земельный участок, то он предоставляется учреждению на праве постоянного (бессрочного) пользования [2, п. 7 ст. 3].

Право оперативного управления имуществом по общему правилу возникает у учреждения с момента передачи ему имущества собственником, если иное не предусмотрено законом или решением собственника.

Прекращается право оперативного управления по основаниям и в порядке, которые предусмотрены в Гражданском кодексе [1], другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами для прекращения права собственности. Кроме того, право оперативного управления может быть прекращено в случае правомерного изъятия имущества у учреждения по решению собственника имущества.

Финансирование автономного учреждения представляет собой процесс формирования денежных средств автономных учреждений с целью обеспечения баланса интересов текущей деятельности (простое воспроизводство) и развития материально-технической базы (расширенное воспроизводство).

С самого начала существования автономных учреждений их деятельность и финансовое обеспечение велись на основе задания. Сегодня государственное (муниципальное) задание - это главный инструмент управления учреждением со стороны учредителя, позволяющий финансировать автономное учреждение исходя из планируемых результатов его деятельности, а не содержать учреждение как таковое.

Государственное (муниципальное) задание определяет деятельность автономного учреждения по оказанию государственных (муниципальных) услуг (выполнению работ), а также является основанием для его финансового обеспечения. Задание формируется учредителем для каждого подведомственного автономного учреждения (в соответствии с видами деятельности, отнесенными уставом учреждения к основной деятельности), а оно, в свою очередь, не вправе отказаться от выполнения задания [2, п. п. 2, 2.1 ст. 4].

Государственное задание устанавливается автономному учреждению в обязательном порядке. Исключение здесь лишь одно: учреждения здравоохранения, предоставляющие медицинские услуги только за счет средств ОМС. Согласно положениям федерального закона от 29.11.2010 N 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» утверждение государственных (муниципальных) заданий для медицинских организаций в части медпомощи, оказываемой в рамках ОМС, не предусмотрено.

Финансовое обеспечение реализуется с помощью субсидий, выделяемых из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации и иных не запрещенных федеральными законами источников.

Уменьшение субсидирования для автономных учреждений возможно только при уменьшении государственного задания [2, ч. 2.2 ст. 4]. Во всех иных случаях уменьшения бюджетного финансирования автономных учреждений не допускается. Автономное учреждение не имеет права отказываться от выполнения государственного (муниципального) задания [2, ч. 2.1 ст. 4]. Если

же по каким-либо причинам происходит отказ, то последствиями может быть смена собственником руководства данного автономного учреждения.

Финансово-хозяйственная деятельность автономных учреждений находится под полным контролем его учредителей. А согласно ст. 6 Бюджетного кодекса РФ автономное учреждение не является распорядителем бюджетных средств. То есть если оно выделяет бюджетные средства другому юридическому лицу, то должно осуществлять это в рамках договорных отношений. Напрямую, через автономное учреждение, главный распорядитель бюджетных средств не может осуществлять бюджетное финансирование. Такой вывод изложен в письме Министерства финансов РФ от 05.03.2011 № 03-03-06/4/16.

Помимо государственного (муниципального) задания, автономное учреждение способно осуществлять работы, предоставлять услуги, которые относятся к его основной деятельности для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами.

Процесс разработки и утверждения задания предполагает соответствующую оценку нужд для выполнения этого задания. Автономное учреждение несет обязанность перед учредителем ровно в той мере, в которой учредитель субсидировал выданное им задание. Это снимает часть вопросов тотального недофинансирования социальной сферы со стороны учреждений.

Дополнительный заработок учреждения, переходит в распоряжение учреждения. Однако самостоятельность в расходовании учреждением своих доходов не представляет собой бесконтрольность таких доходов. Это связано с тем, что закон ограничивает учреждение в направлениях того, на что они могут быть потрачены - они должны быть направлены на достижение целей, ради которых создано учреждение, а контроль их расходования определяет наблюдательный совет.

Автономное учреждение имеет право брать кредиты в банке, открывать счета в коммерческих банках, получать дивиденды, приобретать акции. Это

дает большой потенциал для обновления оборудования, мебели, обеспечения своевременного текущего ремонта помещений, увеличения заработной платы сотрудникам и другое. Следствием этого появляется возможность для повышения уровня оказания услуг, тем самым привлечения большего числа потребителей и получения больших сумм платежей за оказание платных услуг. Автономное учреждение, с согласия своего учредителя, вправе вносить денежные средства и иное имущество в уставный (складочный) капитал коммерческих организаций. Расширена возможность распоряжения этими учреждениями своим имуществом.

Автономные учреждения имеют право открывать расчетные и иные счета в кредитных организациях, включая валютные счета. Так же автономные учреждения могут не осуществлять все операции с безналичными денежными средствами через лицевые счета, открытые в федеральном казначействе, что способствует увеличению мобильности финансовых потоков и как следствие учреждения могут значительно быстрее решать неотложные финансовые вопросы.

Крупная сделка совершается с предварительного одобрения наблюдательного совета автономного учреждения. Наблюдательный совет автономного учреждения обязан рассмотреть предложение руководителя автономного учреждения о совершении крупной сделки в течение пятнадцати календарных дней с момента поступления такого предложения, если уставом не предусмотрен более короткий срок. Крупная сделка, совершенная с нарушением требований, может быть признана недействительной по иску автономного учреждения или его учредителя, если будет доказано, что другая сторона в сделке знала или должна была знать об отсутствии одобрения сделки наблюдательным советом автономного учреждения. Руководитель автономного учреждения несет перед автономным учреждением ответственность в размере убытков, причиненных автономному учреждению в результате совершения крупной сделки с нарушением требований, независимо от того, была ли эта сделка признана недействительной.

Автономное учреждение без согласия учредителя не имеет право распоряжаться только недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом, закрепленными за ним учредителем или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества.

В части управления затратами в автономном учреждении можно выделить основные процессы:

- 1) автономное учреждение составляет и предоставляет на утверждение вышестоящему органу план финансово-хозяйственной деятельности по установленной форме;
- 2) финансовое обеспечение выполнения задания учредителя осуществляется с учетом следующих расходов [2, п. 3 ст. 4];
  - расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества;
  - расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки.

Если автономное учреждение с согласия учредителя сдает в аренду недвижимое имущество или особо ценное движимое имущество, закрепленное за учреждением учредителем или приобретенное за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания такого имущества учредитель не осуществляет;

- 3) финансовое обеспечение мероприятий, направленных на развитие автономного учреждения. Их список определяет орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя, обеспечение осуществляется за счет субсидий из соответствующего бюджета

бюджетной системы Российской Федерации. Финансовое обеспечение основной деятельности и выполнения задания учредителя осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации и иных не запрещенных федеральными законами источников [2, п 4. ст. 4];

- 4) в виду того, что автономное учреждение может осуществлять предпринимательскую деятельность, то при наличии доходов автономные учреждения признаются плательщиками налога на прибыль и платят налог на прибыль в общем порядке.

Задание для автономных учреждений формируется и утверждается учредителем в соответствии с видами его уставной деятельности. Безоговорочным является финансирование учредителями уставной деятельности автономных учреждений. Это означает, что автономное учреждение получает гарантированное и обязательное бюджетное финансирование на основании разработанного учредителями (на всех уровнях государственного управления) государственного задания и полученных для его выполнения субсидий. Учредители в обязательном порядке должны утвердить порядок и условия формирования заданий для автономных учреждений, а также порядок их субсидирования [12, ст. 78.1].

Размер субсидий, предоставляемых в рамках государственного (муниципального) задания включает:

1. нормативные затраты на оказание государственных услуг в рамках государственного задания;
2. нормативные затраты на содержание недвижимого имущества, закрепленного за учреждением.

Если государственное задание предусматривает предоставление услуг (оказание работ) в рамках этого задания на платной основе, то в соответствии с этим объем субсидии рассчитывается с учетом средств, планируемых к поступлению от таких услуг (работ).

Государственное (муниципальное) задание включает только текущие затраты, связанные с предоставлением услуг (оказание работ), капитальные затраты в объеме задания не включаются.

Для удовлетворения необходимости в средствах на финансирование расходов, не входящих в государственное (муниципальное) задание, автономным учреждениям могут быть выделены субсидии на иные цели.

Автономным учреждениям могут выделяться бюджетные инвестиции - представляющие собой капитальные вложения в основные средства учреждений.

Автономные учреждения имеют право самостоятельно организовывать процесс строительства, заключать договоры подряда и отчитываться перед учредителем в соответствии с договором.

При расчете субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, учитываются, затраты, связанные с оказанием услуги и затраты на содержание имущества.

Законодательно предусмотрено право учредителя детализировать состав нормативных затрат, непосредственно связанных с оказанием услуги.

Нормативные затраты на оказание государственной (муниципальной) услуги, представляют собой сумму затрат, соединенных с оказанием услуги и затрат на общехозяйственные нужды.

Рассмотрим порядок планирования нормативных затрат по группам затрат:

- 1) нормативные затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда устанавливаются, в соответствии с потребностью в составе персонала по категориям (учитывая при этом нормы труда) которые участвуют в оказании услуги, в соответствии с действующей системой оплаты труда;
- 2) нормативные затраты на материальные запасы, используемые для оказания услуги, устанавливаются, в соответствии с нормативными объемами использования материальных запасов (в случае если такие

нормативы утверждены) или фактических объемов использования материальных запасов за предыдущие периоды в натуральном или стоимостном выражении;

3) нормативные затраты на коммунальные услуги устанавливаются отдельно для каждого вида услуг:

- затраты на холодное водоснабжение и водоотведение;
- затраты на горячее водоснабжение;
- затраты на теплоснабжение;
- затраты на электроснабжение.

На усмотрение учредителей список услуг может быть дополнен.

Затраты устанавливаются, беря во внимание натуральные нормативы потребления коммунальных услуг (если таковые утверждены) либо учитывая фактические объемы использования коммунальных услуг за предыдущие периоды, при этом учитывая тарифы очередного финансового года и изменения площадей учреждения;

4) нормативные затраты на содержание имущества рассчитываются отдельно для недвижимого и особо ценного движимого имущества.

Закон предусматривает, что в случае сдачи имущества автономного учреждения в аренду, учредитель убирает из состава нормативных затрат расходы на содержание такого имущества. Однако, это относится к затратам на содержание имущества, сданного в аренду, на прямые затраты это правило не распространяется;

5) нормативные затраты на приобретение услуг связи и приобретение транспортных услуг могут устанавливаться, в соответствии с нормативами потребления или фактических объемов использования за предыдущие периоды в натуральном или стоимостном выражении.

Стоит учитывать то, что группы расходов учитываются в составе нормативных затрат на оказание услуг по-разному. Затраты, непосредственно связанные с оказанием услуги, поддаются четкому расчету на единицу услуги. В случае с общехозяйственными расходами, если учреждение оказывает

несколько услуг, распределение затрат по отдельным государственным услугам более сложное.

Начиная с 1 января 2012 года [7, ч. 1 ст. 8] закупочная деятельность автономных учреждений регулируется Законом № 223-ФЗ [7]. Автономные учреждения, созданные муниципальными образованиями, выполняют закупки в соответствии с Законом № 223-ФЗ начиная с 1 января 2014 года, если более ранний срок не предусмотрен представительным органом муниципального образования [7, ч. 8 ст. 8].

По общему правилу расходование средств осуществляется по закону № 223-ФЗ, но есть два исключения [13, ч. 4 и ч. 6 ст. 15]. В соответствии со ст. 15 Закона № 44-ФЗ, автономные учреждения обязаны руководствоваться Законом № 44-ФЗ в следующих случаях расходования средств:

- 1) выделяются средства из бюджета на выполнение капитальных вложений в объекты государственной, муниципальной собственности [13, ч. 4 ст. 15]. Здесь автономное учреждение должно руководствоваться положениями Закона № 44-ФЗ, регулирующими:
  - планирование закупок товаров, работ, услуг;
  - определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
  - заключение гражданско-правового договора, предметом которого выступает поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества).
- 2) автономному учреждению на безвозмездной основе на основании соглашений переданы полномочия государственного или муниципального заказчика при выполнении бюджетных инвестиций в объекты капитального строительства государственной, муниципальной собственности и (или) на приобретение объектов недвижимого имущества в государственную, муниципальную собственность [13, ч. 6 ст. 15]. Здесь автономное учреждение при осуществлении закупочной деятельности в пределах переданных

полномочий от лица, передавшего полномочия, руководствуется положениями Закона № 44-ФЗ, регулирующими деятельность государственного и муниципального заказчиков.

Во всех прочих случаях при расходовании средств автономные учреждения руководствуются Законом № 223-ФЗ (см. Таблица 2).

Таблица 2 - Разъяснения по порядку расходования средств автономными учреждениями

Источник	Позиция
Письмо Минэкономразвития РФ от 25 ноября 2013 г. № Д28И-2295	«...автономные учреждения применяют положения Закона № 44-ФЗ только в случае предоставления средств из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на осуществление капитальных вложений в объекты государственной и муниципальной собственности»
Письмо Министерства финансов РФ от 21 марта 2014 г. № 02-02-09/12591	«при осуществлении закупок товаров, работ, услуг: за счет субсидий на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности или приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность в соответствии с ч. 4 ст. 15 Закона № 44-ФЗ на автономные учреждения распространяются положения Закона № 44-ФЗ; за счет других субсидий на автономные учреждения распространяются положения Закона № 223-ФЗ»
Письмо Министерства финансов РФ от 29 декабря 2014 г. № 02-02-08/68298	«Если положение о закупке размещено в установленном порядке, автономное учреждение осуществляет закупки товаров (работ, услуг) за счет средств, предоставленных из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в виде субсидий, кроме субсидий на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности, а также средств, полученных от приносящей доход деятельности, согласно нормам Федерального закона № 223-ФЗ»

Подводя итог, можно выделить ключевые особенности управления затратами в автономных учреждениях. В первую очередь, вся деятельность автономного учреждения выполняется в соответствии с государственным (муниципальным) заданием. Исходя из содержания задания, в соответствии с выделенной субсидией на его выполнение, автономное учреждение формирует перечень затрат на ближайший отчетный период. К ключевым затратам можно отнести:

- затраты на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда;
- затраты на материальные запасы, используемые для оказания услуги;
- затраты на коммунальные услуги устанавливаются отдельно для каждого вида услуг;
- затраты на содержание имущества;
- затраты на приобретение услуг связи и приобретение транспортных услуг.

Главный плюс автономных учреждений - большая свобода в управлении денежными операциями. Автономные учреждения - могут пользоваться услугами кредитных организаций, открывать там счета. Выбор порядок финансирования - через счета в кредитных организациях или счета в органах казначейства (финансовых органах субъектов РФ), автономное учреждение выполняет по своему усмотрению, а не по решению учредителя. Вместе с тем, в том случае, если операции с денежными средствами осуществляются через счета в кредитных организациях, то выделение средств из бюджета осуществляется только после проверки всех документов и подтверждения произведенных кассовых расходов. В том случае, когда автономное учреждение обслуживается через казначейство, то подтверждающих документов не требуется.

Так же автономные учреждения, имеют право участия в капиталах других организаций, и даже выполнять операции с ценными бумагами.

Другая особенность деятельности автономных учреждений - возможность перехода на упрощенную систему налогообложения.

Отличием в деятельности автономного учреждения можно также назвать порядок совершения крупных сделок, такого рода сделки в учреждении заключаются с согласия наблюдательного совета, в который входят представители самого учреждения, представители учредителя, а также представители общественности, имеющие заслуги и достижения в соответствующей сфере деятельности. Наблюдательный совет рассматривает и принимает решения в области совершения сделок, управления имуществом

автономного учреждения, рассматривает план финансово-хозяйственной деятельности и проекты отчетов и тому подобное. Некоторые решения, принимаемые наблюдательным советом, например, о совершении крупных сделок, являются обязательными для исполнения, а некоторые - носят рекомендательный характер [2].

Таким образом, вместе с большей свободой в принятии финансовых решений, автономное учреждение также характеризуется и более высоким уровнем ответственности за эти решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы являлось совершенствование системы управления затратами в государственных автономных учреждениях, на примере Краевого государственного автономного учреждения «Краевой Дворец молодежи». В ходе выполнения данной работы выполнены следующие задачи:

- рассмотрены особенности управления затратами в автономных учреждениях;
- проведена оценка системы управления затратами в Краевом государственном автономном учреждении «Краевой Дворец молодежи»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в учреждении и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Для реализации поставленной цели была выявлена особенность системы затрат в государственных автономных учреждениях, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности КГАУ «Краевой Дворец молодежи», проведен анализ основных статей затрат учреждения, а также проведен анализ эффективности выполнения одного из разделов государственного задания учреждения.

В ходе проведенного анализа была выявлена проблема эффективности реализации первого раздела государственного задания. Исходя из проведенной оценки выполнения показателей, стало ясно что программа проведена не эффективно, как в 2016 году, так и в 2017 году, так как большая часть заявленных показатели оказалась в значительном отрицательном значении, из чего стало ясно, что учреждению необходимо пересмотреть распределение субсидии для более эффективного ее использования в части выполнения показателей государственного задания.

Для решения выявленной проблемы был разработан перечень критериев оценки для каждого из разделов государственного задания для в КГАУ «Краевой Дворец молодежи». Критерии были разработаны с учетом специфики каждого из разделов, учитывались как показатели предыдущего периода, так и плановые показатели текущего. Критерии оценки представляют собой бальную систему. По итогу проведенной оценки высчитывался общий процент по отношению к максимально возможному количеству баллов по каждому направлению. Исходя из этого была предложена система стимулирования для распределения полученной субсидии между разделами государственного задания, помимо имеющегося норматива затрат на 1 благополучателя.

Разработанная система была опробована на первой части государственного задания для КГАУ «Краевой Дворец молодежи» на 2017 год. По результату анализа было выявлено существенное отклонение от планируемых показателей по отношению к фактическим. Так же была проведена оценка качества по перечню критерий. Разница полученных данных с фактически выделенными на 2017 год денежных средств на затраты выполнения раздела 1 государственного задания КГАУ «Краевой Дворец молодежи» дала бы высвобождение 1 848,3 тыс. руб., данные средства можно было стимулировать направлений, получивших более высокий балл по таблице критериев.

Целесообразность внедрения данного метода заключается в найденных положительных эффектах, указанных в разделе 32.2, которые непосредственно влияют на учреждение, учредителя и потребителя услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ ред. от 01.07.2017 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Об автономных учреждениях [Электронный ресурс] : федер. закон от 03.11.2006 N 174-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 1 ч. [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ ред. от 29.12.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений [Электронный ресурс] : федер. закон от 08.05.2010 N 83-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Бюджетный кодекс российской федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс] : федер. закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц [Электронный ресурс] : от 18.07.2011 N 223-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. Проект Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс] : проект от 23.06.2016 //

- Официальный сайт Красноярского края «краевой портал «Красноярский край»». - Режим доступа: <http://www.krskstate.ru>.
9. Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие образования» [Электронный ресурс]: постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 №508-п // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
  10. О государственной молодежной политике Красноярского края [Электронный ресурс]: закон Красноярского края от 08.12.2006 N 20-5445 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
  11. О министерстве социальной политики Красноярского края [Электронный ресурс]: положение от 7.09.2008 N 30-п // Официальный сайт Министерства социальной политики Красноярского края. - Режим доступа: <http://szn24.ru>.
  12. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ ред. от 28.12.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
  13. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
  14. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 1 ч. [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
  15. О создании автономного учреждения путем изменения типа существующего краевого государственного бюджетного учреждения «Красноярский краевой Дворец молодежи» [Электронный ресурс]:

- распоряжение от 20.08.2014 N 585-Р // Архив документов Красноярского края - Режим доступа: <http://krasnoyarsk-gov.ru>.
- 16.Об утверждении устава краевого государственного автономного учреждения «Краевой Дворец молодежи» [Электронный ресурс] : приказ от 6.10.2015 №108 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
- 17.Изменения в устав краевого государственного автономного учреждения «Краевой Дворец молодежи» : от 07 мар. 2017. - 4с.
- 18.Об утверждении порядка формирования государственного задания в отношении краевых государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания [Электронный ресурс] : постановление Правительства Красноярского края от 9.10.2015 №539-п // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
- 19.О целевых показателях и показателях результативности государственной программы Красноярского края «Молодежь Красноярского края в XXI веке» за 2017 год [Электронный ресурс] : аналитический отчет // Портал Гражданского общества Красноярского края. - Режим доступа: <http://gokrkr.ru>.
- 20.Об утверждении государственной программы Красноярского края «Молодежь Красноярского края в XXI веке» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 № 519-п с изменениями на 13.03.2018 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
- 21.Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р с изменениями на 10.02.2017 // Электронный фонд

- правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
22. Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.11.2014 № 2403-р // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
23. О государственной программе «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 годы» [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.12.2015 № 1493 с изменениями на 13.10.2017 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
24. Об утверждении концепции развития системы патриотического воспитания и гражданского образования в Красноярском крае на 2014 - 2018 годы [Электронный ресурс] : указ Губернатора Красноярского края от 21.03.2014 № 52-уг с изменениями на 16.09.2014 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
25. Об утверждении Порядка определения объема и условий предоставления из краевого бюджета краевым государственным бюджетным и автономным учреждениям субсидий на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) [Электронный ресурс] : постановление Правительства Красноярского края от 28.06.2011 № 375-п с изменениями на 2.06.2014 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
26. Государственное задание Краевого государственного автономного учреждения «Краевой Дворец молодежи» на 2017 год и на плановый

- период 2018-2019 годов : прилож. к приказу Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края от 11.10 2017 №75-11. -21 с.
- 27.О государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Красноярском крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 07.02.2013 № 4-1041 с изменениями на 05.11.2015 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
- 28.О развитии малого и среднего предпринимательства в Красноярском Крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 08.12.2016 № 7-2528 с изменениями на 08.12.2016 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
- 29.Государственное задание Краевое государственное автономное учреждение Центр молодежных инициатив «Форум» на 2016 год и на плановый период 2017-2018 годов : прилож. к приказу Агентства молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края от 11.10 2016 №64-19. - 16 с.
- 30.Конституция Российской Федерации : офиц. текст. - Москва : Маркетинг, 2001. - 39 с.
- 31.Об утверждении порядка разработки, утверждения и реализации программ развития краевых государственных автономных учреждений [Электронный ресурс] : постановление правительства Красноярского края от 11.06.2010 N 324-п // Путеводитель по законодательству Российской Федерации. - Режим доступа: <http://www.lawsrf.ru>.
- 32.Путеводитель по бюджету Красноярского края 2018 [Электронный ресурс] : проект отчета январь 2018 // Официальный сайт Красноярского края «краевой портал «Красноярский край»». - Режим доступа: <http://www.krskstate.ru>.

33. О бюджетном процессе в Красноярском крае [Электронный ресурс] : закон Красноярского края от 18.12.2008 N 7-2617 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru>.
34. Развитие здравоохранения Красноярского края на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : приложение к Постановлению Правительства Красноярского края от 30.04.2013 № 223- п // Официальный сайт Министерства здравоохранения Красноярского края. - Режим доступа: <http://www.kraszdrav.ru>.
35. Приказ Минфина России от 1 июля 2013 года №65н «Об утверждении Указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации». - 3331 с.
36. Костина, О. В. Автономные учреждения. Порядок создания и функционирования : учебное пособие / О. В. Костина. - Москва : Инфра-М, 2015. - 224 с.
37. Бурундукова, Е. М. Автономные учреждения : правовые, бухгалтерские и налоговые аспекты. Практическое руководство : учебное пособие / Е. М. Бурундукова, О. В. Костина. - Москва : ГроссМедиа, 2017. - 112 с.
38. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Т. Б. Бердникова. - Москва : Инфра-М, 2014. - 416 с.
39. Касьянова, Г. Ю. Автономные учреждения. Бухгалтерский учёт по новым правилам / Г.Ю. Касьянова. - Москва : Ассоциация бухгалтеров, аудиторов и консультантов (АБАК), 2012. - 417 с.
40. Тихомирова, Л. В. Комментарий к Федеральному закону «Об автономных учреждениях» / Л. В. Тихомирова, М. Ю. Тихомиров. - Москва : Издание Тихомирова М. Ю., 2013. - 128 с.
41. Баханькова, Е. Р. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Е. Р. Баханькова. - Москва : ИЦ РИОР, Инфра-М, 2011. - 255 с.

- 42.Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / О. Б. Вахрушева. - Москва : Дашков и К, 2012. - 252 с.
- 43.Воронова, Е. Ю. Управленческий учет : учебник для бакалавров / Е. Ю. Воронова. - Москва : Юрайт, 2013. - 551 с.
- 44.Иванов, В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В. В. Иванов, О. К. Хан. - Москва : Инфра-М, 2013. - 208 с.
- 45.Каверина, О.Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник / О. Д. Каверина. - Люберцы : Юрайт, 2016. - 488 с.
- 46.Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации : учебное пособие / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. - Москва : Инфра-М, 2012. - 299 с.
- 47.Лукичева, Л. И. Управленческие решения : учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев; под ред. Ю. П. Анискин. - Москва : Омега-Л, 2011. - 384 с.
- 48.Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : учебное пособие / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев, Эриашвили. - Москва : ЮНИТИ, 2013. - 511 с.
- 49.Шапиро, В. Д. Управление проектами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазур. - Москва : Омега-Л, 2013. - 960 с.
- 50.Соколов, Я. В. Управленческий учет : учебник / Я. В. Соколов. - Москва : Инфра-М, 2011. - 720 с.
- 51.Чая, В. Т. Управленческий учет: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 332 с.
- 52.Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] : Официальный интернет-ресурс. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
- 53.ЕМИСС: Государственная статистика [Электронный ресурс] : Официальный интернет-ресурс. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>

54. Бухгалтерская финансовая отчетность КГАУ «Краевой Дворец молодежи» на 1 января 2017 года.
55. Бухгалтерская финансовая отчетность КГАУ «Краевой Дворец молодежи» на 1 января 2018 года.
56. Головин, К. Ф. Наше местное управление и местное представительство: Организация государственного управления на местах / К. Ф. Головин. - Москва : Ленанд, 2016. - 168 с.
57. Бабич, А. Н. Государственные и муниципальные финансы : учебник для вузов / А. Н. Бабич, Л. Н. Павлова. - Москва: Юнита-Дана, 2012. - 703 с.
58. Поляк, Г. Б. Финансы бюджетных организаций : учебник / под ред. Г. Б. Поляка. - Москва : Юнита - Дана, 2012. - 463 с.
59. Попова, М. И. Бухгалтерский учет в казенных учреждениях : учебник - практическое пособие для магистров: гриф УМО / М. И. Попова, И. И. Жуклинец. - Москва : Юрайт, 2012. - 509 с.
60. Алешин, С. М. Анализ исполнения смет расходов, контроль и ревизия в бюджетных учреждениях : учебное пособие / С. М. Алешин, В. П. Нефедов. - Москва : Проспект, 2014. - 430с.
61. Панков, Д. А. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций : учебное пособие / Д. А. Панков, Е. А. Головкова. - Москва: Новое знание, 2013. - 160 с.
62. Стражев, В. И. Анализ хозяйственной деятельности в НКО : курс лекций / В. И. Стражев. - Москва : Фин-пресс, 2011. - 376 с.
63. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет : учебник / Е. Ю. Воронова. - Москва : Гостехиздат, 2016. - 430 с.
64. Зонова, А. В. Бухгалтерский учет и анализ. Комплексный подход к принятию управленческих решений / А. В. Зонова, Л. А. Адамайтис, И. Н. Бачуринская. - Москва : Эксмо, 2015. - 512 с.
65. Кукукина, И. Г. Управленческий учет / И. Г. Кукукина. - Москва : Высшее образование, 2015. - 432 с.

66. Молчанов, С. С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс / С. С. Молчанов. - Москва : Питер, 2016. - 887 с.
67. Сигидов, Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / Ю. И. Сигидов, М. С. Рыбьянцева. - Москва: Инфра-М, 2016. - 168 с.
68. Хоружий, Л. И. Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве / Л. И. Хоружий. - Москва : РГГУ, 2014. - 496 с.
69. Этрилл, Питер Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Питер Этрилл, Эдди Маклейни. - Москва : СИНТЕГ, 2016. - 648 с.
70. Яковлев, Е. П. Управленческий учет медицинского учреждения (основы организации) / Е. П. Яковлев, Б. Л. Винокуров. - Москва : ИЛ, 2014. - 144 с.
71. Карпов, Александр. 100% практического бюджетирования. Постановка и автоматизация управленческого учета / Александр Карпов. - Москва : Результат и качество, 2015. - 508 с.