

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОНТРОЛЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Наталья Сергеевна ДЕВЯТОВА**

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Байкальский государственный университет (БГУ), Иркутск, Российская Федерация  
devytova@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 8861-6077

**История статьи:**

Получена 31.01.2019  
Получена в доработанном  
виде 20.02.2019  
Одобрена 18.03.2019  
Доступна онлайн  
15.04.2019

УДК 351.711

JEL: D23, H82, P14

**Аннотация**

**Предмет.** Проблема объективной и качественной оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий (МУП) в России. Основные положения подхода к формированию критериев и показателей оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий.

**Цели.** Исследование проблемы оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий. Разработка системы ключевых показателей эффективности (КПИ) для оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий.

**Методология.** В процессе исследования использовались методы системного и сравнительного анализа.

**Результаты.** Разработана система ключевых показателей эффективности (КПИ) муниципальных унитарных предприятий в соответствии с их основными функциями в системе общественного воспроизводства: КПИ результатов оказания услуг, выполнения работ муниципальными унитарными предприятиями для нужд населения; КПИ результатов использования имущества, переданного предприятию на праве хозяйственного ведения; КПИ результатов исполнения муниципального контракта; КПИ экономической эффективности деятельности МУП. Представлена методика расчета показателей оценки.

**Выводы.** Используемая для оценки система показателей должна отражать не только результаты деятельности унитарного предприятия как коммерческой организации, но и результаты реализации им других функций в системе общественного воспроизводства, таких как производитель работ/поставщик услуг для населения; контрагент/исполнитель муниципальных контрактов; объект учета муниципальной собственности.

**Ключевые слова:**

эффективность;  
муниципальное унитарное  
предприятие; ключевые  
показатели эффективности,  
контроль

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

**Для цитирования:** Девятова Н.С. Ключевые показатели эффективности как инструмент повышения качества контроля за результатами деятельности муниципальных унитарных предприятий // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 4. – С. 686 – 702.  
<https://doi.org/10.24891/re.17.4.686>

Вопрос целесообразности такой организационно-правовой формы, как унитарные предприятия, на современном этапе развития экономики России является предметом широкой дискуссии в литературе. В своих работах А.Д. Радыгин [1, 2], А.Е. Абрамов, Р.М. Энтов [2], Э. Маркварт [3], В.А. Косинов [4], К. Савицкий [5],

М.С. Салатова<sup>1</sup> и многие другие определяют реорганизацию подавляющего большинства унитарных предприятий в другие организационно-правовые формы с

<sup>1</sup> Салатова М.С. Проблемы совершенствования организационно-правовой формы унитарных предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 233–237. URL: [http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2004\\_2\(6\)/45.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/45.pdf)

последующей их приватизацией необходимой и в конечном счете неизбежной. За ликвидацию соответствующей организационно-правовой формы выступил экспертный совет при Правительстве Российской Федерации в своем заключении о реформировании унитарных предприятий<sup>2</sup>.

Сомнение в обоснованности аргументов о необходимости ликвидации унитарных предприятий как таковых высказывают, в частности, С.Ю. Глазьев [6], В.В. Дементьев<sup>3</sup>, А.Я. Запорожан [7], В.С. Белых [8], Е.В. Гаврилин [9], Т.А. Золотко [10] и др.

Тем не менее, государственные и муниципальные предприятия сегодня являются не только объективной реальностью, но и играют весомую роль в системе воспроизводства. Однако институциональные преобразования в системе государственного управления требуют от собственника унитарного предприятия усиления и повышения качества контроля за результатами и эффективностью его деятельности. Необходимо закрепить схему взаимодействия субъекта и объекта управления в процессе осуществления контроля. Важно установить правила определения управленческих «контрольных точек», которые действительно являются ключевыми показателями и в значительной степени влияют на успешное выполнение распоряжения (приказа) [11].

Сложность определения критериев результативности и эффективности работы муниципального унитарного предприятия определяется двойственностью его статуса. С одной стороны, унитарное предприятие является на рынке равноправным с другими хозяйствующими субъектами участником и его целью должно быть получение прибыли. С другой, муниципальные предприятия

являются объектами муниципальной собственности, которая, являясь общим достоянием населения, должна «работать» на благо именно этого населения.

Не останавливаясь на понятиях «эффективность» и результативность, определению которых посвящено достаточно современных зарубежных и отечественных научных работ, обозначим, что теория и практика оценки эффективности деятельности унитарных предприятий в России предусматривает определение разных ее видов.

По мнению Э. Маркварта [12], М.М. Соловьева и Л.И. Кошкина [13], для оценки управления публичной собственностью важно руководствоваться не только принципом максимизации прибыли (что характерно для коммерческой и бюджетной эффективности), но и использовать критерии комплексного характера, такие как общественная экономическая (народнохозяйственная) и социальная эффективность.

Исследователи Р. Бабун, Е. Альбах, С. Зыков, напротив, полагают, что для оценки работы самого муниципального предприятия критерием эффективности должен быть только экономический результат его деятельности, так как решение социальных, некоммерческих задач – проблема муниципальной власти, а не предприятия<sup>4</sup>.

Существующая система оценки эффективности деятельности унитарных предприятий, закрепленная нормативными правовыми актами РФ и ее субъектов, по своей сути, сводится к анализу результатов финансово-хозяйственной деятельности<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Экспертный совет при Правительстве Российской Федерации. Заключение по вопросу реформирования унитарных предприятий. 14.09.2015. URL: <https://open.gov.ru/upload/iblock/34f/34fdc27828d90ac075190d161d7b66cc.pdf>

<sup>3</sup> Дементьев В.В., Высоцкий Р. Структура экономической власти и эффективность собственности. В кн.: Материалы V Международной научной конференции «Институциональная трансформация экономики: пространство и время». В 2 т. Кемерово: КемГУ, 2017. С. 133–138.

<sup>4</sup> Бабун Р., Альбах Е., Зыков С. Экономические проблемы муниципальных унитарных предприятий // Муниципальная экономика. 2003. № 3. С. 31–41. URL: <http://emsu.ru/me/default.asp?god=2003&nom=3>

<sup>5</sup> Девятлова Н.С., Шишкин В.А. Совершенствование системы оценки деятельности государственных и муниципальных унитарных предприятий в России. В кн.: Материалы XXIX Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика». Новосибирск, 12 мая–20 июня 2017 г. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества», 2017. С. 52–60.

Согласимся с мнением экономистов, которые считают, что к эффективности использования государственной собственности в экономике нецелесообразно подходить с позиций чисто экономической эффективности. Функции государства намного шире и значительнее, чем обеспечение максимальной прибыли, а значит, подходить к оценкам эффективности этой собственности следует исходя из характера выполняемых ею необходимых обществу функций [14].

Разработке методических подходов к оценке деятельности унитарных предприятий посвящены работы Е.Г. Калабиной и С.Н. Смирных [15], А.И. Татаркина [16], Н.М. Полянской и Э.Б. Найдановой [17]. В исследованиях И.А. Анисимова [18], И.В. Барановой [19, 20], К.А. Страшновой<sup>6</sup>, А.Ю. Янченко и И.Е. Колобковой [21] представлены результаты разработки системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) деятельности унитарных предприятий, которые призваны оценить эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей.

Эффективно применяемая система КПЭ для оценки деятельности муниципальных унитарных предприятий позволит решать следующие задачи:

- формализация целей, основных направлений деятельности муниципальных унитарных предприятий, а также показателей, определяющих достижение целей муниципальных унитарных предприятий;
- установление взаимосвязи эффективности управления муниципальным имуществом, переданным унитарным предприятиям на праве хозяйственного ведения, и их текущей деятельности;
- активизация работы органов местного самоуправления и персонала муниципальных унитарных предприятий,

стимулирование к постоянному повышению эффективности управления и деятельности;

- выявление проблемных направлений в деятельности муниципальных унитарных предприятий и оперативное принятие управленческих решений;
- разработка программ развития муниципальных унитарных предприятий.

Задачей настоящего исследования является разработка набора КПЭ, всеобъемлюще характеризующих деятельность муниципальных унитарных предприятий в современных экономических условиях. Целью системы КПЭ для муниципальных унитарных предприятий является оценка и контроль результативности и эффективности их деятельности по выполнению ключевых функций в процессе общественного воспроизводства.

Целесообразность создания и функционирования унитарных предприятий связана напрямую с задачами, имеющими общественную значимость, поэтому определены ключевые функции унитарных предприятий в системе общественного воспроизводства на современном этапе, относительно которых и предложены направления оценки и набор показателей (рис. 1).

В соответствии с предложенным подходом ключевые показатели эффективности муниципальных унитарных предприятий разрабатываются на основе их целей исходя из специфики деятельности по целедостижению в рамках исполнения каждой из функций в системе общественного воспроизводства. Муниципальное предприятие выполняет четыре основные функциональные роли в системе общественного воспроизводства: коммерческая организация; объект учета муниципальной собственности; поставщик работ, услуг, в том числе для населения; исполнитель (контрагент, одна из сторон) муниципального контракта. Каждая из обозначенных функций в системе воспроизводства муниципального хозяйства определяет угол и параметры оценки

<sup>6</sup> Страшнова К.А. Внедрение ключевых показателей эффективности на государственных унитарных предприятиях // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. 2016. Т. 1. № 1. С. 92–94.

результатов деятельности унитарного предприятия.

Определены следующие виды ключевых показателей оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий:

- КРІ результатов оказания услуг, выполнения работ для нужд населения муниципального образования – ориентированы на оценку качества и доступности оказываемых услуг, выполняемых работ МУП;
- КРІ результатов использования имущества МУП – оценка результатов использования муниципального имущества, переданного МУП на праве хозяйственного ведения;
- КРІ результатов исполнения муниципального контракта;
- КРІ экономической эффективности деятельности МУП – оценка результативности экономической деятельности муниципального унитарного предприятия как коммерческой организации.

В системе ключевых показателей оценки результатов деятельности муниципальных унитарных предприятий предлагается использовать контрольные и информационные показатели.

Контрольные показатели распространяются на те сферы деятельности, где унитарное предприятие обладает достаточным объемом полномочий, чтобы эффективно решать задачи управления. Унитарное предприятие несет ответственность за достигнутые значения именно по этим показателям.

Информационные показатели предназначены для оценки ситуации в сфере хозяйствования муниципальных унитарных предприятий и указывают на возможные внешние причины недостижения результатов по контрольным показателям.

Унитарные предприятия создаются обычно для решения социальных задач – коммерческий успех для них не приоритетен. Поэтому одной из ключевых функциональных ролей муниципальных унитарных предприятий является роль производителя и

поставщика работ, услуг населению. Даже если заказчиком той или иной работы, услуги является орган местного самоуправления или государственной власти, их конечным потребителем является население муниципального образования. Поэтому предметом контроля со стороны учредителя унитарного предприятия должны стать качество и доступность услуг (работ). Надлежащее предоставление (оказание) услуг (выполнение работ) могут оценить и сами потребители результатов работы унитарного предприятия.

КРІ результата оказания услуг, выполнения работ муниципальными унитарными предприятиями представлены в *табл. 1*. В качестве контрольного показателя предлагается использовать уровень лояльности к потребителю, который отражает результаты работы и качество усилий унитарного предприятия по соблюдению требований к надлежащему уровню оказания услуг (выполнения работ).

С позиции «муниципальное унитарное предприятие как объект учета муниципальной собственности» ключевым параметром оценки деятельности являются результаты использования муниципального имущества, переданного унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения, исходя из уставных целей предприятия и ориентиров муниципальной политики. КРІ результата использования имущества МУП (контрольные показатели) представлены в *табл. 2*.

В работе [22] М.И. Тертышник отмечает, что существующие системы показателей оценки учитывают преимущественно уровень использования производственного потенциала предприятия, но не рассматривают показатели, связанные с оценкой его состояния и развития. В системе информативных КРІ результатов использования имущества унитарного предприятия значительное внимание уделено оценке использования производственных мощностей унитарного предприятия, изменения их состава и качественного состояния, развития производственного потенциала предприятия (*табл. 3*).

Оценка результатов деятельности муниципального унитарного предприятия как контрагента муниципального контракта ориентирована на выявление экономических эффектов для муниципального бюджета, определение величины трансакционных издержек по сделкам с унитарным предприятием, уровня исполнительской дисциплины (табл. 4).

В составе информационных показателей по исполнению муниципальных контрактов представлены показатели, которые характеризуют исполнительскую дисциплину не только подрядчика (МУП), но и заказчика, поскольку исполнение положений контракта зависит от действий/бездействий и той и другой стороны сделки.

Общераспространенная российская практика по передаче унитарными предприятиями большей части работ по государственным и муниципальным контрактам субподрядным организациям говорит о необходимости ужесточения требований к минимальным объемам работ, выполняемых самостоятельно. Поэтому одним из контрольных показателей является доля объема работ по муниципальным контрактам, выполненная непосредственно МУП. Систематически низкая доля объема работ, выполненных непосредственно МУП, должна стать основанием для принятия решения о целесообразности его существования, отчуждении муниципального имущества, переданного на праве хозяйственного ведения, в муниципальную казну и его последующей приватизации.

Можно согласиться с позицией Б.М. Бедина [23], что при управлении муниципальным имуществом в первую очередь должны отстаиваться интересы номинального собственника – жителей муниципального образования. Эти интересы связаны с достижением нестоимостных целей. Тем не менее, в условиях рыночной экономики достижение социальных целей без достижения экономических нереально. Достижение финансово-экономических целей служит необходимым средством для

реализации нестоимостных целей и не должно находиться в существенном противоречии с ними, поэтому для комплексной оценки результатов деятельности унитарного предприятия предлагается использовать КРІ экономической эффективности деятельности МУП.

Действующие требования по предоставлению полного отчета о результатах финансово-хозяйственной деятельности МУП, по мнению автора, являются излишними. Результаты финансово-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия, безусловно, имеют огромное значение для налаживания его эффективной работы, но это инсайдерская информация, необходимая для оперативного и тактического планирования. Сомнительна необходимость детальной отчетности по огромному количеству параметров и показателей, поэтому предложены несколько индикативных показателей, по результатам оценки которых становится возможным принять решение о необходимости более глубокого и детального изучения деятельности МУП либо об отсутствии таковой (табл. 5, 6).

Контрольные показатели оценки экономической эффективности деятельности унитарного предприятия относятся не только к основному виду деятельности, для осуществления которой оно создано (результаты операционной деятельности), но и к финансовой и инвестиционной деятельности.

Основной целью финансовой деятельности является обеспечение нормального кругооборота средств как условия бесперебойной работы, осуществления всех необходимых расходов и платежей, получения прибыли, а затем и денежных средств. Используется множество инструментов финансовой деятельности, но большинство муниципальных унитарных предприятий ограничивается управлением размером и структурой дебиторской и кредиторской задолженностей. Состояние дебиторской и кредиторской задолженностей, их размер и качество оказывают существенное влияние на финансовое положение организации.

В отношении результатов инвестиционной деятельности муниципальных унитарных предприятий интерес представляет не столько деятельность предприятия как инвестора, сколько отдача от инвестиций, произведенных собственником в имущественный комплекс МУП. Информативные КРІ экономической эффективности деятельности МУП отражают оценку эффективности реализации ряда основных бизнес-процессов предприятия.

В целом муниципальные унитарные предприятия оцениваются с точки зрения достижения целевых значений ключевых показателей эффективности. Каждое предприятие должно стремиться к максимальному выполнению целевых значений. Трудно переоценить значимость организации эффективной системы контроля за результатами деятельности муниципальных унитарных предприятий. При этом затраты на организацию системы контроля необходимо сравнивать с потенциальным ущербом от оппортунизма в сфере использования объектов муниципальной собственности.

Предложенный набор КРІ может стать основой для создания действенной системы оценки и контроля за результатами деятельности муниципального унитарного

предприятия. Цель контроля не сводится только к привлечению ответственности за достигнутые результаты, а именно этой цели служит значительная часть действующих методик оценки деятельности унитарных предприятий. Предложенный набор КРІ – это инструмент параметрического контроля, служащий для отладки механизма работы муниципального унитарного предприятия.

Полученные сведения позволят сформировать соответствующую информационную базу для разработки программ развития унитарных предприятий с учетом актуализации целей и задач муниципальной политики по различным аспектам деятельности унитарных предприятий, а также для целей осуществления общественного контроля за деятельностью унитарных предприятий и органов местного самоуправления.

Применение предлагаемого функционального подхода к разработке системы КРІ, учитывающего оценку результатов реализации различных функций унитарных предприятий в системе воспроизводства, будет способствовать выявлению внутренних резервов повышения эффективности деятельности предприятий и использования муниципального имущества.

**Таблица 1**

**КРІ результата оказания услуг, выполнения работ муниципальными унитарными предприятиями**

**Table 1**

**KPI of services and works rendered and performed by municipal unitary enterprises**

Показатели	Перечень
Информативные	Доля исполненных в срок требований контролирующих органов и организаций по устранению нарушений в части ненадлежащего предоставления (оказания) услуг (выполнения работ) от общего числа выявленных фактов нарушений. Доля обращений граждан, касающихся ненадлежащего предоставления (оказания) услуг (выполнения работ), включая вопросы тарифообразования, рассмотренные в установленные сроки в общем числе обращений граждан
Контрольные	Уровень лояльности к потребителю: $U_{\text{лояльн. к потреб.}} = (1 - D_{\text{пров. некач.}}) 100\% ,$ где $D_{\text{пров. некач.}}$ – доля проверок, по результатам которых выявлены факты ненадлежащего предоставления (оказания) услуг (выполнения работ), включая вопросы тарифообразования, в общем числе проведенных органами государственной и муниципальной власти проверок деятельности унитарного предприятия

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2

## KPI результата использования имущества МУП: контрольные показатели

Table 2

## KPI of municipal unitary enterprises' property use effect: Performance benchmarks

Показатель	Алгоритм расчета	Интерпретация
Экономическая рентабельность активов МУП, $\text{ЭРА}_{\text{МУП}}$	$\text{ЭРА}_{\text{МУП}} = \frac{\text{EVITDA}_{\text{МУП}}}{A_{\text{МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>\text{EVITDA}_{\text{МУП}}</math> – объем прибыли МУП до уплаты налогов без вычета расходов по выплате процентов и амортизационных отчислений за отчетный период; <math>A_{\text{МУП}}</math> – стоимость совокупных активов МУП на конец отчетного периода</p>	Оценка экономической отдачи от муниципального имущества, находящегося в хозяйственном ведении МУП
Коэффициент прироста стоимости основных фондов МУП, $I_{\text{прир.ОФ МУП}}$	$I_{\text{прир. ОФ МУП}} = 1 + \frac{\text{ОФ}_{\text{введ. МУП}} - \text{ОФ}_{\text{выб. МУП}}}{\text{ОФ}_{\text{МУП на нач. года}}} ,$ <p>где <math>\text{ОФ}_{\text{введ. МУП}}</math> – стоимость основных фондов ОГУ, введенных за отчетный период;  <math>\text{ОФ}_{\text{выб. МУП}}</math> – стоимость основных фондов МУП, выбывших за отчетный период;  <math>\text{ОФ}_{\text{МУП на нач. года}}</math> – стоимость основных фондов МУП на начало периода</p>	Количественная оценка изменения стоимости муниципального имущества, находящегося в хозяйственном ведении МУП, показывает фактический прирост/снижение стоимости основных фондов МУП на каждый рубль стоимости основных фондов МУП на начало периода
Коэффициент целевого использования имущества для основных видов деятельности МУП, $K_{\text{цел. исп. имущ. МУП}}$	$K_{\text{цел. исп. имущ. МУП}} = \frac{T_{\text{р. Кзагр. МУП}}}{T_{\text{р. Кобрем. МУП}}} ,$ <p>где <math>T_{\text{р. Кзагр. МУП}}</math> – темп роста коэффициента загрузки производственных мощностей МУП;  <math>T_{\text{р. Кобрем. МУП}}</math> – темп роста коэффициента обременения имущества МУП</p>	Показывает соотношение деятельности по использованию муниципального имущества, переданного МУП на праве хозяйственного ведения для основных уставных целей и деятельности по получению доходов от сдачи объектов муниципального имущества в аренду или других видов обременения
Уровень исполнительской дисциплины по перечислению части прибыли МУП в муниципальный бюджет, $U_{\text{исп. дис.}}$	$U_{\text{исп. дис.}} = 0$ , если за отчетный период были случаи нарушения сроков по перечислению части прибыли унитарного предприятия в муниципальный бюджет; $U_{\text{исп. дис.}} = 1$ , случаи нарушения сроков по перечислению части прибыли унитарного предприятия в муниципальный бюджет отсутствовали	Характеризует отсутствие случаев нарушения сроков по перечислению части прибыли унитарного предприятия в муниципальный бюджет

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

## KPI результата использования имущества МУП: информативные показатели

Table 3

## KPI of municipal unitary enterprises' property use effect: Informative indicators

Показатель	Алгоритм расчета	Интерпретация
Соотношение стоимости чистых активов к величине уставного капитала	-	Свидетельствует о соблюдении требований законодательства (размер уставного фонда муниципального предприятия с учетом размера его резервного фонда не должен превышать стоимости чистых активов такого предприятия)
Коэффициент износа имущества МУП, $K_{\text{износа}}$	$K_{\text{износа}} = 1 - \frac{C_{\text{имущ.остат. МУП}}}{C_{\text{имущ.первоп. МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>C_{\text{имущ.остат. МУП}}</math> – остаточная стоимость имущества МУП; <math>C_{\text{имущ.первоп. МУП}}</math> – балансовая (первоначальная) стоимость имущества МУП</p>	Показывает, в какой мере профинансирована возможная будущая замена основных средств по мере их износа, а также характеризует качество материально-технической базы организации
Коэффициент загрузки мощностей МУП, $K_{\text{загр.МУП}}$	$K_{\text{загр.МУП}} = \frac{M_{\text{факт.МУП}}}{M_{\text{нормат.МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>M_{\text{факт.МУП}}</math> – фактическая мощность МУП; <math>M_{\text{нормат.МУП}}</math> – нормативная мощность МУП, то есть максимально возможный объем предоставления услуг (выполнения работ) при условии наиболее полного использования площадей объектов недвижимого имущества и оборудования МУП</p>	Показывает, насколько вовлечены имеющиеся основные производственные фонды предприятия в деятельность по достижению уставных целей МУП
Коэффициент обременения производственных площадей МУП, $K_{\text{обрем.МУП}}$	$K_{\text{обрем.МУП}} = \frac{S_{\text{обрем.МУП}}}{S_{\text{общ.МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>S_{\text{обрем.МУП}}</math> – площади основных производственных помещений МУП с обременением; <math>S_{\text{общ.МУП}}</math> – общий размер основных производственных площадей МУП, которые находятся на соответствующем вещном праве у МУП</p>	Показывает, какова доля площадей, сданных в аренду, переданных в безвозмездное пользование и имеющих иные обременения, по отношению к площадям, закрепленным за МУП
Коэффициент обременения производственного оборудования МУП, $K_{\text{обрем.обор.МУП}}$	$K_{\text{обрем.обор.МУП}} = \frac{Ед_{\text{обрем.МУП}}}{Ед_{\text{общ.МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>Ед_{\text{обрем.МУП}}</math> – единицы основного производственного оборудования МУП с обременением; <math>Ед_{\text{общ.МУП}}</math> – общее число единиц основного производственного оборудования, которые находятся у МУП на соответствующем вещном праве</p>	Показывает, какова доля основного производственного оборудования, сданного в аренду, переданного в безвозмездное пользование и имеющего иные обременения, по отношению к общему количеству основного производственного оборудования, закрепленного за МУП
Коэффициент обновления основных фондов МУП, $K_{\text{ввод.ОФ МУП}}$	$K_{\text{ввод.ОФ МУП}} = \frac{ОФ_{\text{МУП введ.}}}{ОФ_{\text{МУП након.года}}} 100\% ,$ <p>где <math>ОФ_{\text{МУП введ.}}</math> – балансовая стоимость основных фондов ОГУП, введенных за отчетный период; <math>ОФ_{\text{МУП након.года}}</math> – балансовая стоимость основных фондов ОГУП на конец периода</p>	Отражает изменение потенциала МУП за счет обновления основных фондов

Коэффициент выбытия основных фондов МУП по износу, $K_{\text{выб. ОФ МУП}}$	$K_{\text{выб. ОФ МУП}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{МУП выб.}}}{\text{ОФ}_{\text{МУП на нач. года}}} 100\% ,$ <p>где <math>\text{ОФ}_{\text{МУП выб.}}</math> – балансовая стоимость основных фондов МУП, выбывших за отчетный период из-за ветхости и износа;  <math>\text{ОФ}_{\text{МУП на нач. года}}</math> – балансовая стоимость основных фондов МУП на начало периода</p>	Показывает, какова доля основных средств, имевшихся к началу отчетного периода, выбыла за отчетный период из-за ветхости и износа
Доля площадей МУП, которые находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, $d_{\text{МУП авар.}}$	$d_{\text{МУП авар.}} = \frac{S_{\text{авар. МУП}}}{S_{\text{общ. МУП}}} 100\% ,$ <p>где <math>S_{\text{авар. МУП}}</math> – площади МУП, признанные аварийными и/или требующими капитального ремонта; <math>S_{\text{общ. МУП}}</math> – общий размер площадей МУП, которые находятся на соответствующем вещном праве у МУП</p>	Показывает долю площадей МУП, которые являются непригодными для выполнения уставных целей предприятия

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 4**  
**KPI результатов исполнения муниципального контракта**

**Table 4**  
**KPI of the municipal contract performance**

<b>Виды показателей</b>	<b>Перечень показателей</b>
Информативные	<p>Доля муниципальных контрактов, по которым было установлено ненадлежащее исполнение и (или) неисполнение заказчиком обязательств, предусмотренных контрактом, за исключением нарушения сроков исполнения обязательств.</p> <p>Доля муниципальных контрактов, по которым были установлены нарушения заказчиком сроков исполнения обязательств.</p> <p>Доля контрактов, по которым было установлено ненадлежащее исполнение и (или) неисполнение обязательств, предусмотренных контрактом, за исключением нарушения сроков исполнения обязательств.</p> <p>Доля муниципальных контрактов, по которым были установлены нарушения исполнителем сроков исполнения обязательств.</p> <p>Доля расторгнутых с МУП муниципальных контрактов по причине нарушений существенных условий контракта.</p> <p>Доля штрафных санкций, возникших по вине исполнителя, в общей стоимости выполненных МУП муниципальных контрактов</p>
Контрольные	<p>Экономия муниципального бюджета, полученная по результатам заключения муниципального контракта с МУП, которая рассчитывается как сумма превышений итоговой цены сделки над начальной (минимальной) ценой.</p> <p>Уровень исполнительской дисциплины по муниципальным контрактам (доля контрактов, по которым было надлежащее исполнение Исполнителем обязательств, предусмотренных контрактом).</p> <p>Доля объема работ по муниципальным контрактам, выполненная собственными силами МУП</p>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 5****KPI экономической эффективности деятельности МУП. Контрольные показатели****Table 5****KPI of economic performance of municipal unitary enterprises: Performance benchmarks**

<b>Показатель</b>	<b>Алгоритм расчета</b>	<b>Интерпретация</b>
Доля просроченной дебиторской задолженности (финансовая деятельность)	-	Высокая доля просроченной задолженности является сигналом для собственника МУП о наличии проблем в финансовой деятельности; выявление причинно-следственных связей будет возможно по результатам развернутого анализа финансово-хозяйственной деятельности МУП
Доля просроченной кредиторской задолженности (финансовая деятельность)	-	Показывает уровень доходности инвестиций в основные фонды МУП, отдачу в виде прибыли на каждый рубль инвестированного в МУП капитала
Рентабельность собственного капитала (инвестиционная деятельность), $P_{СК\ МУП}$	$P_{СК\ МУП} = \frac{EVITDA_{МУП}}{СИК_{МУП}} 100\% ,$ <p>где <math>EVITDA_{МУП}</math> – прибыль МУП до уплаты налогов без вычета расходов по выплате процентов и амортизационных отчислений (добавленная стоимость, созданная МУП);  <math>СИК_{МУП}</math> – совокупный инвестированный капитал</p>	Показывает уровень доходности инвестиций в основные фонды МУП, отдачу в виде прибыли на каждый рубль инвестированного в МУП капитала
Эффективность использования ресурсного потенциала предприятия (операционная деятельность), $\mathcal{E}_{РП\ МУП}$	$\mathcal{E}_{РП\ МУП} = \frac{Выручка_{МУП}}{\overline{ОФ}_{МУП} + \overline{ОбФ}_{МУП} + ФОТ_{МУП\ год}} ,$ <p>где <math>\overline{ОФ}_{МУП}</math> – среднегодовая стоимость основных средств;  <math>\overline{ОбФ}_{МУП}</math> – среднегодовая стоимость оборотных средств;  <math>ФОТ_{МУП\ год}</math> – годовые затраты на оплату труда</p>	Характеризует размер выручки на 1 руб. вложенных ресурсов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 6****KPI экономической эффективности деятельности МУП. Информативные показатели****Table 6****KPI of economic performance of municipal unitary enterprises: Informative indicators**

<b>Показатель</b>	<b>Алгоритм расчета</b>	<b>Интерпретация</b>
Размер чистой прибыли (убыток) МУП	–	Основной финансовый результат деятельности любой коммерческой организации
Объем прибыли МУП, перечисленной в муниципальный бюджет	–	Основной финансовый результат для собственника МУП
Коэффициент роста доходов муниципального бюджета от деятельности МУП, $K_{\text{дох. МБ}}$	$K_{\text{дох. П}} = \frac{D_{\text{МБ отч.}}}{D_{\text{МБ баз.}}}$ , где $D_{\text{МБ отч.}}$ – доходы муниципального бюджета от деятельности МУП в отчетном году; $D_{\text{МБ баз.}}$ – доходы муниципального бюджета от деятельности МУП в предыдущем отчетном году	Показывает тенденцию изменения размера основного финансового результата для собственника МУП
Объем инвестиций в муниципальную собственность, переданную на праве хозяйственного ведения МУП	Совокупный эффект от реинвестирования в деятельность за счет средств МУП и от капитальных вложений из средств муниципального бюджета	Совокупный эффект от реинвестирования в деятельность за счет средств МУП и от капитальных вложений из средств муниципального бюджета
Фондоотдача МУП, $\Phi O_{\text{МУП}}$	$\Phi O_{\text{МУП}} = \frac{D_{\text{МУП}}}{\overline{O\Phi}_{\text{МУП}}}$ , где $D_{\text{МУП}}$ – общие доходы, полученные МУП; $\overline{O\Phi}_{\text{МУП}}$ – среднегодовая стоимость основных фондов, находящихся на балансе МУП	Показывает объем доходов МУП на 1 руб. среднегодовой стоимости основных фондов МУП
Показатель нецелевого использования бюджетных средств МУП, $\Pi_{\text{нецел. использ. МУП}}$	Имеет бинарное значение и определяется в следующем порядке: $\Pi_{\text{нецел. использ. МУП}} = 0$ , если за отчетный период был хотя бы один случай нецелевого использования бюджетных средств; $\Pi_{\text{нецел. использ. МУП}} = 1$ , если случаи нецелевого использования бюджетных средств сроков в отчетном году отсутствовали	Характеризует наличие/отсутствие случаев нецелевого использования средств, полученных из муниципального бюджета
Выполнение плановых показателей надежности, качества и энергетической эффективности МУП	–	Данные показатели ежегодно устанавливаются в планах (программах) финансово-хозяйственной деятельности каждого предприятия, исходя из отраслевой специфики его деятельности и приоритетов государственной и муниципальной политики в сфере хозяйствования МУП

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 1**

**Функциональный подход к разработке системы ключевых показателей эффективности унитарных предприятий**

**Figure 1**

**A functional approach to the development of key performance indicators of unitary enterprises**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Радыгин А.Д., Мальгинов Г.Н., Симачев Ю.В. и др.* Реформирование унитарных предприятий в российской экономике: отраслевой и региональный аспекты: монография. М.: Институт экономики переходного периода, 2004. 284 с.
2. *Абрамов А.Е., Радыгин А.Д., Чернова М.И., Энтов Р.М.* Государственная собственность и характеристики эффективности // *Вопросы экономики*. 2017. № 4. С. 5–37.
3. *Маркварт Э.* Муниципальные унитарные предприятия как хозяйствующие субъекты // *Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование*. 2010. Т. 3. № 4. С. 28–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/munitsipalnye-unitarnye-predpriyatiya-kak-hozyaystvuyuschie-subekty>
4. *Косинов В.А.* Упразднение унитарных предприятий как мера по повышению уровня конкуренции в РФ // *Административное и муниципальное право*. 2014. № 12. С. 1243–1246. URL: <https://doi.org/10.7256/1999-2807.2014.12.13494>
5. *Савицкий К.* Тенденции и пути развития унитарных предприятий // *Вопросы экономики*. 2004. № 9. С. 53–63.

6. Глазьев С.Ю. Об альтернативной системе мер государственной политики модернизации и развития отечественной экономики // *Российский экономический журнал*. 2011. № 4. С. 68–85.
7. Запорожан А.Я. Управление муниципальной собственностью в РФ: поиск оптимальной модели // *Евразийская интеграция: экономика, право, политика*. 2012. № 11. С. 89–96.  
URL: [https://sziu.ranepa.ru/images/DokSZIU/Journal\\_Evraz.\\_integracia/2012/ei\\_11\\_2012.pdf](https://sziu.ranepa.ru/images/DokSZIU/Journal_Evraz._integracia/2012/ei_11_2012.pdf)
8. Белых В.С., Алексеенко А.П. Модернизация государственных предприятий в России и КНР: сравнительно-правовой аспект // *Юрист*. 2018. № 5. С. 4–11.  
URL: <https://doi.org/10.18572/1812-3929-2018-5-4-11>
9. Гаврилин Е.В., Гаврилина Е.Ю. Преобразование отношений собственности и организация государственного управления в период рыночного реформирования экономики // *Вестник Финансового университета*. 2012. № 2. С. 79–87.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/preobrazovanie-otnosheniy-sobstvennosti-i-organizatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-v-period-rynochnogo-reformirovaniya-ekonomiki>
10. Золотко Т.А. Актуальные вопросы реформирования унитарных предприятий // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2017. № 6. С. 6–16.
11. Якимова Е.М. Совершенствование системы государственного управления в РФ // *Вестник Евразийской академии административных наук*. 2013. № 1. С. 53–58.
12. Маркварт Э. Эффективность управления публичной собственностью: понятие, подходы, критерии // *Проблемы теории и практики управления*. 2014. № 6. С. 17–26.
13. Соловьев М.М., Кошкин Л.И. Проблемы оценки эффективности управления государственной собственностью // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 4. С. 32–46.  
URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/4/5214.html>
14. Макарова Г.Н., Седых О.Г. Государственная собственность в стратегии ускоренной модернизации национальной экономики: монография. Иркутск: БГУЭП, 2008. 191 с.
15. Калабина Е.Г., Смирных С.Н. Эффективность деятельности организаций государственного сектора экономики: теоретический и прикладной анализ // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2005. № 12. С. 36–46.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-deyatelnosti-organizatsiy-gosudarstvennogo-sektora-ekonomiki-teoreticheskij-i-prikladnoy-analiz>
16. Татаркин А.И. Оценка результативности управления государственной собственностью // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2005. № 11. С. 3–8.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-rezultativnosti-upravleniya-gosudarstvennoy-sobstvennostyu>
17. Полянская Н.М., Найданова Э.Б. Оценка эффективности использования ресурсов как инструмент государственной экономической политики региона: методологические аспекты // *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 2. Ч. 1.  
URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20615>
18. Анисимов И.А. Повышение эффективности деятельности муниципальных предприятий на основе использования системы сбалансированных показателей // *Российское предпринимательство*. 2014. Т. 15. № 23. С. 126–132.  
URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8744#html>

19. Баранова И.В. Виды и критерии оценки эффективности деятельности унитарных предприятий // Сибирская финансовая школа. 2011. № 4. С. 43–50.  
URL: [http://www.misbfm.ru/sites/all/files/baranova3-safbd-2011-4\\_43-50.pdf](http://www.misbfm.ru/sites/all/files/baranova3-safbd-2011-4_43-50.pdf)
20. Баранова И.В. Система показателей эффективности деятельности государственных унитарных предприятий // Сибирская финансовая школа. 2006. № 1. С. 20–25.  
URL: [http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-1\\_20-25.pdf](http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-1_20-25.pdf)
21. Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 65–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-perechnya-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-v-sootvetstvii-so-strategicheskimi-tselyami-predpriyatiya>
22. Тертышник М.И. Потенциальные возможности предприятия: проблемы определения и оценки // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25. № 4. С. 613–620. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/potentsialnye-vozmozhnosti-predpriyatiya-problemy-opredeleniya-i-otsenki>
23. Бедин Б.М. К вопросу целеполагания при управлении муниципальной собственностью // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 1. С. 83–86.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-tselepolaganiya-pri-upravlenii-munitsipalnoy-sobstvennostyu>

#### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A TOOL TO IMPROVE THE QUALITY OF CONTROL OVER MUNICIPAL UNITARY ENTERPRISES' OPERATING RESULTS

Natal'ya S. DEVIATOVA

Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation  
devytova@mail.ru  
ORCID: not available

### Article history:

Received 31 January 2019  
Received in revised form  
20 February 2019  
Accepted 18 March 2019  
Available online  
15 April 2019

**JEL classification:** D23, H82,  
P14

**Keywords:** effectiveness,  
municipal unitary enterprise,  
key performance indicators,  
KPI, control

### Abstract

**Subject** This article discusses the issues and provisions of the approach to the formation of criteria and indicators of objective and qualitative review of the performance of municipal unitary enterprises in Russia.

**Objectives** The article aims to develop a system of key performance indicators (KPI) to measure the municipal unitary enterprises' performance.

**Methods** For the study, I used the methods of systems and comparative analyses.

**Results** The article presents a developed system of key performance indicators of municipal unitary enterprises in accordance with their main functions in the system of social reproduction, as well as a method to calculate the indicators.

**Conclusions** The system of indicators proposed for measurement can help reflect the results of the unitary enterprise as a commercial organization, as well as the results of its realization of other functions in the system of social reproduction.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

**Please cite this article as:** Devyatova N.S. Key Performance Indicators as a Tool to Improve the Quality of Control over Municipal Unitary Enterprises' Operating Results. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2019, vol. 17, iss. 4, pp. 686–702.  
<https://doi.org/10.24891/re.17.4.686>

### References

1. Radygin A.D., Mal'ginov G.N., Simachev Yu.V. et al. *Reformirovanie unitarnykh predpriyatii v rossiiskoi ekonomike: otraslevoi i regional'nyi aspekty: monografiya* [Reforming unitary enterprises in the Russian economy: sectoral and regional aspects: a monograph]. Moscow, Institute for Economy in Transition Publ., 2004, 284 p.
2. Abramov A.E., Radygin A.D., Chernova M.I., Entov R.M. [State ownership and efficiency characteristics]. *Voprosy Ekonomiki*, 2017, no. 4, pp. 5–37. (In Russ.)
3. Markvart E. [Municipal unitary enterprises as economic entities: the features and shortcomings]. *Kontury global'nykh transformatsii: politika, ekonomika, pravo = Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, 2010, vol. 3, iss. 4, pp. 28–39.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/munitsipalnye-unitarnye-predpriyatiya-kak-hozyaystvuyuschie-subekty> (In Russ.)
4. Kosinov V.A. [Abolition of unitary enterprises and a measure to increase competition in Russia]. *Administrativnoe i munitsipal'noe pravo = Administrative and Municipal Law*, 2014, no. 12, pp. 1243–1246. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.7256/1999-2807.2014.12.13494>
5. Savitskii K. [Tendencies and ways of development of unitary enterprises]. *Voprosy Ekonomiki*, 2004, no. 9, pp. 53–63. (In Russ.)

6. Glaz'ev S.Yu. [Alternative government policy of modernization and national economy development (suggestions of scientists from economics section of RAS social sciences branch)]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2011, no. 4, pp. 68–85. (In Russ.)
7. Zaporozhan A.Ya. [Management of a municipal property in Russia: looking for the optimal model]. *Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika = Eurasian Integration*, 2012, no. 11, pp. 89–96.  
URL: [https://sziu.ranepa.ru/images/DokSZIU/Journal\\_Evraz.\\_integracia/2012/ei\\_11\\_2012.pdf](https://sziu.ranepa.ru/images/DokSZIU/Journal_Evraz._integracia/2012/ei_11_2012.pdf) (In Russ.)
8. Belykh V.S., Alekseenko A.P. [Modernization of state enterprises in Russia and the PRC: comparative law aspect]. *Yurist = Jurist*, 2018, no. 5, pp. 4–11. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.18572/1812-3929-2018-5-4-11>
9. Gavrilin E.V., Gavrilina E.Yu. [Transformation of ownership relations and government organization during the market reform period]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of Financial University*, 2012, no. 2, pp. 79–87.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/preobrazovanie-otnosheniy-sobstvennosti-i-organizatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-v-period-rynochnogo-reformirovaniya-ekonomiki> (In Russ.)
10. Zolot'ko T.A. [Topical issues of unitary enterprises reforming]. *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiiskoi Federatsii = Property Relations in the Russian Federation*, 2017, no. 6, pp. 6–16. (In Russ.)
11. Yakimova E.M. [Improvement of the State control system in the Russian Federation]. *Vestnik Evraziiskoi akademii administrativnykh nauk = Herald of the Eurasian Academy of Administrative Sciences*, 2013, no. 1, pp. 53–58. (In Russ.)
12. Markvart E. [The effectiveness of public property management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2014, no. 6, pp. 17–26. (In Russ.)
13. Solov'ev M.M., Koshkin L.I. [Problems of assessing the effectiveness of State property management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2008, no. 4, pp. 32–46. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2008/4/5214.html> (In Russ.)
14. Makarova G.N., Sedykh O.G. *Gosudarstvennaya sobstvennost' v strategii uskorennoi modernizatsii natsional'noi ekonomiki: monografiya* [State ownership in the strategy of accelerated modernization of the national economy: a monograph]. Irkutsk, BSUEL Publ., 2008, 191 p.
15. Kalabina E.G., Smirnykh S.N. [The efficiency of State sector organizations operation: theoretical and applied analysis]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics*, 2005, no. 12, pp. 36–46.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/effektivnost-deyatelnosti-organizatsiy-gosudarstvennogo-sektora-ekonomiki-teoreticheskii-i-prikladnoy-analiz> (In Russ.)
16. Tatarkin A.I. [Assessment of State property governance efficiency]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Journal of the Ural State University of Economics*, 2005, no. 11, pp. 3–8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-rezultativnosti-upravleniya-gosudarstvennoy-sobstvennostyu> (In Russ.)
17. Polyanskaya N.M., Naydanova E.B. [Evaluation efficient use of resources as an instrument of economic policy of region: methodological aspects]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, iss. 2, part 1. (In Russ.) URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20615>

18. Anisimov I.A. [Improving the efficiency of municipal enterprises based on the use of the balanced scorecard system]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, vol. 15, no. 23, pp. 126–132. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8744#html> (In Russ.)
19. Baranova I.V. [Types and criteria for evaluating municipal enterprises performance]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2011, no. 4, pp. 43–50. URL: [http://www.misbfm.ru/sites/all/files/baranova3-safbd-2011-4\\_43-50.pdf](http://www.misbfm.ru/sites/all/files/baranova3-safbd-2011-4_43-50.pdf) (In Russ.)
20. Baranova I.V. [System of performance indicators of State unitary enterprises]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2006, no. 1, pp. 20–25. URL: [http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-1\\_20-25.pdf](http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-1_20-25.pdf) (In Russ.)
21. Yanchenko A. Yu., Kolobkova I.E. [Formation of the list of the key performance indicators in accordance with the strategic goals of the enterprise]. *Vestnik AGTU. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2016, no. 2, pp. 65–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-perechnya-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-v-sootvetstvii-so-strategicheskimi-tselyami-predpriyatiya> (In Russ.)
22. Tertysnik M.I. [The enterprise's potential: problems of defining and evaluating]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 4, pp. 613–620. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/potentsialnye-vozmozhnosti-predpriyatiya-problemy-opredeleniya-i-otsenki> (In Russ.)
23. Bedin B.M. [About the determination of the objective in the municipal property management]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2009, no. 1, pp. 83–86. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-tselepolaganiya-pri-upravlenii-munitsipalnoy-sobstvennostyu> (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.