МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»

Кафедра «Экономическая теория, мировая и региональная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

/ В.С. Антонюк /

«06» 06 2016 г.

Наименование темы работы:

Анализ ресурсного обеспечения образовательного учреждения (на примере МКОУ «Средняя образовательная школа № 2» г. Щучье

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 081100.62. 2016. 316. ВКР

Руководитель, доцент кафедры

Т. М.. Каретникова

«06» 06 2016 г.

Автор

студент группы ЗЭиУ – 569

К В. Тимохина

«02» 06 2016 г.

Нормоконтролер, доцент

А.В. Резепин

«05» 06 2016 г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»
Кафедра «Экономическая теория, мировая и региональная экономика»
Специальность 081100.62 «Государственное и муниципальное управление»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ В.С. Антонюк
«06» 06 _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента группы ЭиУ – 569

Тимохиной Ксении Владимировны

1. Тема проекта Анализ ресурсного обеспечения образовательного учреждения (на примере МКОУ «Средняя образовательная школа №2» г.Щучье утверждена приказом по университету от «15» 04 2015 г. №661.
2. Срок сдачи студентом законченной работы «02» 06 2016 г.
3. Исходные данные к проекту

Литература по теории и методологии ресурсного обеспечения фирмы, данные бухгалтерской отчетности и внутренней отчетности МКОУ «Средняя образовательная школа № 2».

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

1 Муниципальное учреждение как субъект хозяйствования.

1.1 Сущность и функции муниципального учреждения образования.

1.2 Источники финансовых ресурсов муниципального учреждения образования.

2 Анализ ресурсного обеспечения МКОУ «Средняя образовательная школа №2» г.Щучье.

2.1 Анализ обеспеченности материальными и трудовыми ресурсами муниципального учреждения образования.

2.2 Анализ практики финансирования деятельности муниципального учреждения образования.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсным обеспечением муниципального учреждения образования.

3.1 Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования.

3.2 Оптимизация технологии государственных закупок как инструмент совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения.

5. Иллюстративный материал

1 Муниципальные учреждения их виды.

2 Анализ трудовых ресурсов МКОУ СОШ № 2.

3Анализ материальных ресурсов МКОУ СОШ № 2.

4 Анализ финансовых ресурсов МКОУ СОШ № 2.

5 Структура расходов учреждения.

6 Проблемы ресурсного обеспечения МКОУ СОШ № 2.

7 Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования.

8 Предлагаемая модель нормирования труда педагогических работников .

9 Влияние предлагаемого методического подхода по нормированию труда на уровень заработной платы и структуру загрузки педагогических работников.

Общее количество иллюстраций 9.

5. Дата выдачи задания «25» 05 2016 г.

Руководитель _____ Т. М. Каретникова

Задание принял к исполнению _____ К. В. Тимохина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов дипломного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка о выполнении
1	Введение	24.05.16	
2	I глава (Теоретическая часть)	26.05.16	
3	II глава (Практическая часть)	30.05.16	
4	III глава (Проектная часть)	31.05.16	
5	Заключение	01.06.16	
6	Оформление проекта	02.06.16	
7	Направление на рецензию	02.06.16	
8	Защита проекта	11.06.16	

Заведующий кафедрой _____ В.С. Антонюк

Руководитель проекта _____ Т. М. Каретникова

Студент _____ К. В. Тимохина

Содержание

Введение……...3
1. Муниципальное учреждение как субъект хозяйствования……6
1.1. Сущность и функции муниципального учреждения образования……6
1.2. Источники финансовых ресурсов муниципального учреждения образования……12
2. Анализ ресурсного обеспечения МКОУ «Средняя образовательная школа №2» г.Щучье……..20
2.1. Анализ обеспеченности материальными и трудовыми ресурсами муниципального учреждения образования……20
2.2. Анализ практики финансирования деятельности муниципального учреждения образования……..32
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсным обеспечением муниципального учреждения образования……39
3.1. Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования……39
3.2. Оптимизация технологии государственных закупок как инструмент совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования……51
Заключение……64
Список использованной литературы……..69
Приложения……...75

ВВЕДЕНИЕ

Переход экономики России к рыночным отношениям влечет за собой существенные перемены в условиях деятельности образовательных учреждений, в их отношениях с внешним миром и в функционировании внутренних структурных подразделений. Принятие обоснованных управленческих решений руководством образовательных учреждений в этих условиях во многом связано с четкой работой механизма планирования, учета, анализа и контроля доходов, расходов и результатов деятельности этих учреждений как в целом, так и каждым их структурным подразделением.

Рыночные условия требуют от образовательных учреждений стремиться к повышению результативности их деятельности, обеспечению достойного финансового положения, а также их конкурентоспособности на рынке оказания образовательных услуг.

К наиболее важным для образовательных учреждений переменам относятся существенные изменения в структуре и в отношениях собственности, на основе которых они функционируют. В частности, появились внебюджетные средства, приобретаемая за счет их собственность и доходы от ее использования. Широко практикуется платное образование и платные услуги за пределами образовательного процесса.

В экономическом комплексе страны действует значительное количество бюджетных учреждений образования, которые получают средства не только из государственного бюджета, но и из других (внебюджетных) источников. Бюджетные организации являются важными субъектами экономики при любой системе хозяйствования и в любой модели государственного устройства. Развитие экономико-социальной сферы характеризуется значительным возрастанием роли бюджетных учреждений. Результат их деятельности характеризует полезность проделанной ими работы и представляет собой процесс предоставления услуг широким слоям населения. Комплексный анализ деятельности бюджетных организаций способствует более эффективному использованию средств, направляемых на

содержание непроизводственной сферы. В этой связи, эффективное управление бюджетными учреждениями и рациональное использование как бюджетных, так и внебюджетных средств вызывает объективную необходимость в организации анализа показателей их финансово - хозяйственной деятельности.

Объектом исследования служит муниципальное казенное образовательное учреждение «Средняя образовательная школа №2» г. Щучье (далее МКОУ СОШ № 2).

Предметом исследования являются ресурсы бюджетных учреждений образования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления ресурсами образовательного учреждения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1) раскрыть сущность и функции бюджетных учреждений;

2) проанализировать обеспеченность материальными и трудовыми ресурсами МКОУ СОШ № 2;

3) рассмотреть организацию управления финансами в МКОУ СОШ № 2;

4) выявить проблемы управления ресурсами бюджетных учреждений и разработать конкретные предложения по их устранению;

5) экономически обосновать целесообразность реализации внесенных предложений.

В ходе выполнении работы использовались такие методы исследования, как анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, группировка, наблюдение, приемы экономического анализа.

В качестве информационной базы исследования нами были изучены нормативно-правовые акты, учебники и монографии отечественных и зарубежных авторов, публикации в специальных периодических изданиях. К числу наиболее выдающихся авторов, занимающихся изучением вопросов

финансового планирования на предприятии, можно отнести Балабанова И. Т., Бланка И. А., Крейнину М. Н., Ковалева В. В., Попова В. М., Ревенкова А. Н. и других. Их труды были изучены в процессе подготовки дипломной работы. Особое внимание уделялось публикациям в том числе специализированных периодических изданиях «Финансы», «Финансовый менеджмент», которые непосредственно посвящены вопросам финансового планирования и связаны с разработкой практических рекомендаций по решению проблем финансового планирования на предприятиях в РФ.

Работа состоит из Введения, трех глав, Заключения, Списка использованной литературы, Приложений.

Первая глава посвящена исключительно теоретическим вопросам управления финансами бюджетных учреждений. А именно, в ней раскрывается понятие муниципальных финансов, состав и направления использования. Рассматриваются распорядители и получатели бюджетных средств на муниципальном уровне.

Вторая глава содержит характеристику бюджетной организации и анализ ресурсов МКОУ СОШ № 2.

В третьей главе ресурсами финансами учреждения, выявляются основные тенденции в деятельности бюджетного учреждения, вносятся конкретные предложения по улучшению результатов деятельности бюджетной организации.

1. Муниципальное учреждение как субъект хозяйствования

1.1. Сущность и функции муниципального учреждения образования

В соответствии с гражданским законодательством учреждение может быть:

- частным (создано гражданином или юридическим лицом);
- государственным или муниципальным (создано соответственно РФ, субъектом РФ, муниципальным образованием)[2].

В свою очередь, государственные или муниципальные учреждения могут быть автономными и бюджетными, а с 1 января 2011 года еще и казенными.

В соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и уставом.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации определяются типы государственных (муниципальных) учреждений: казенное, бюджетное и автономное, которые, в свою очередь, раскрываются и конкретизируются в различных нормативно-правовых актах

(понятие «казенное учреждение» закреплено в Бюджетном кодексе Российской Федерации; понятие «бюджетное учреждение» закреплено в Федеральном законе «О некоммерческих организациях»; понятие «автономное учреждение» закреплено в Федеральном законе «Об автономных учреждениях»).

Для того чтобы определить понятие государственных (муниципальных) учреждений, нужно выявить основные признаки учреждений в соответствии с действующим законодательством.

Базируясь на закрепленных типах учреждений в Федеральных законах, можно выделить основные общие черты для государственных (муниципальных) учреждений и определенный специальный статус публичных учреждений:

1) это только унитарные некоммерческие организации;

2) создаются Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием;

3) осуществляются задачи, вытекающие из общественного интереса;

4) создаются социальные ценности непроизводственного характера;

5) оказываются публичные и социальные услуги неограниченному кругу субъектов;

6) закрепляется имущество на праве оперативного управления и праве бессрочного пользования;

7) цель создания учреждений – выполнение государственных (муниципальных) услуг, работ, а также реализация функций и полномочий, предоставляемых данными учреждениями;

8) это учреждения, имеющие полномочия на осуществление управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера в сферах: науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах;

9) способ финансирования - по бюджетной смете или субсидий из соответствующего бюджета.

Выделив основные признаки государственных (муниципальных) учреждений, можно дать им следующее определение: государственное (муниципальное) учреждение - это некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, для оказания государственных (муниципальных) услуг, работ, а также функций в целях реализации переданных полномочий государственной властью (государственными органами) или органами местного самоуправления в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах и финансируемая на основании бюджетной сметы или субсидий из соответствующего бюджета.

Образование - целенаправленный процесс обучения и воспитания человека в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) определенных образовательных уровней.

Под образовательной организацией понимается некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность (деятельность по реализации образовательных программ) в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. [4, ст. 2] Образовательные организации могут быть государственными (созданными Российской Федерации и субъектами федерации), муниципальными и частными. В свою очередь, государственные и муниципальные организации подразделяются на бюджетные, автономные и казенные. [5, ст. 9.1]

Под казенными учреждениями, в соответствии со ст. 6 БК РФ, понимаются государственные (муниципальные) учреждения, которые осуществляют оказание государственных (муниципальных) услуг,

выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций для обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.

Автономное учреждение — это некоммерческое образование, созданное Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации для исполнения 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, а также в иных сферах.

Бюджетное учреждение - некоммерческая организация, созданная муниципальным образование м для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Основным видом деятельности учреждений образования является создание и оказание образовательных услуг. Выделим основные подходы к определению этого понятия.

Наиболее распространенный из них под образовательными услугами понимает «систему знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения многих потребностей человека, общества и государства» [9]. Несколько иначе формулирует это понятие А.А. Ченцов: образовательные услуги создаются в процессе научно-педагогического труда, являющегося в свою очередь разновидностью научного труда. Результатом научного труда является научный продукт. Результат научно-педагогического труда может быть назван образовательным продуктом» [8].

А.В. Сагинова считает, что продуктом любого образовательного учреждения является образовательная программа, которая разрабатывается им для того, чтобы удовлетворить потребность в образовании, профессиональной подготовке, обучении или переподготовке, т.е. достижении определенного социального эффекта (изменение образовательного или профессионального уровня) [6]. Отсюда можно заключить, что образовательная программа – это комплекс образовательных услуг, нацеленный на изменение образовательного уровня или профессиональной подготовки потребителя и обеспеченный соответствующими ресурсами образовательной организации.

В нашей стране учреждения образования имеют свои особенности и специфическое содержание, которые обусловлены существующими у нас системой, учреждениями и принципами образования.

1. Системе образования. Включает в себя дошкольное, общее, дополнительное, среднее профессиональное и высшее образование.

Дошкольное образование - образование, получаемое воспитанниками в сети дошкольных образовательных учреждений или под руководством родителей.

Общее образование -включает три ступени, соответствующие уровням образовательных программ: начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование.

Дополнительное образование - образование, полученное в музыкальных и художественных школах или по программам, выходящим за пределы государственных образовательных стандартов.

Среднее профессиональное образование - совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для подготовки специалистов среднего звена, полученных на базе основного общего, среднего (полного) общего или начального профессионального образования в средних специальных учебных заведениях или на первой ступени в образовательных учреждениях высшего профессионального образования.

Высшее профессиональное образование - образование, имеющее целью подготовку (и переподготовку) специалистов соответствующего профиля и уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) общего или среднего профессионального образования, реализуемое в высших учебных заведениях.

2. Учреждения образования. К ним относятся детские сады, ясли, школы, гимназии, лицеи, техникумы, колледжи, высшие учебные заведения.

3. Принципы образования. Отражают направленность образовательной деятельности. К ним обычно относят: автономность, адаптивность, демократизацию, единство культурного и образовательного пространства.

Автономность образования - один из основных принципов государственной политики в области образования, гарантирующий возможность образовательным учреждениям самостоятельно разрабатывать и утверждать учебный план, порядок и периодичность промежуточной аттестации, систему оценок обучающихся (воспитанников).

Адаптивность образования - один из основных принципов государственной политики в сфере образования: приспособление системы образования к уровням и особенностям развития и подготовки обучающихся (воспитанников).

Демократизация образования - один из основных принципов государственной политики в области образования, предполагающий ликвидацию монополии государства на образование и переход к общественно-государственной системе, в которой личность, общество и государство являются полноправными партнерами.

Единство культурного и образовательного пространства - один из основных принципов государственной политики в области образования, обеспечивающий связь федеральной программы развития образования с национальными, региональными и муниципальными программами, учитывающими местные уровни социально-экономического и культурного развития, а также особенности местных образовательных систем.

1.2. Источники финансовых ресурсов муниципального учреждения образования

Финансы муниципальных учреждений представлены разнообразными финансовыми отношениями, складывающимися по поводу формирования и использования денежных фондов различного назначения:

с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу получения бюджетных средств и их использования;

с другими организациями и физическими лицами по поводу формирования внебюджетных источников доходов (взносов учредителей, паевых и членских взносов, целевых поступлений, включая гранты, пожертвования, а также доходов от осуществления предпринимательской и иной приносящей доход деятельности) и их использования;

с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу выполнения обязательств перед бюджетами разных уровней и бюджетами внебюджетных фондов путем уплаты налоговых платежей, а также страховых взносов на обязательное пенсионное и социальное страхование;

со своими работниками по поводу формирования и использования фондов оплаты труда и фондов целевого назначения (материального поощрения, производственного и социального развития и др.) [15, С. 320].

Исходя из этого финансы муниципальных учреждений — это отношения, связанные с формированием и использованием финансовых ресурсов организаций для достижения целей деятельности, предусмотренных в уставе организации.

Финансы бюджетных учреждений представляют собой систему экономических отношений, посредством которых осуществляются функции некоммерческого характера.

С принятием Закона № 273-ФЗ на смену финансовому обеспечению

образовательной деятельности пришло финансовое обеспечение оказания государственных и муниципальных услуг, описание которого представлено в статье 99 настоящего Закона. Откуда следует видоизменение подходов к формированию финансовых ресурсов образовательной организации. Образовательная организация полностью или частично финансируется учредителем.

Целью финансирования является обеспечение деятельности организации финансовыми ресурсами. В настоящее время финансирование образовательных организаций осуществляется в соответствии с законодательством и имеет свои особенности в отношении казенных, бюджетных и автономных учреждений. Так, финансирование казенного учреждения осуществляется за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы РФ на основании бюджетной сметы [2, с.161], а финансирование бюджетных и автономных организаций по оказанию государственных (муниципальных) услуг, выполнению работ в рамках реализации государственного (муниципального) задания осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы РФ.[2, ст.78.1]

Государственное (муниципальное) задание — это «документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ)». [2, ст.6]

Государственные (муниципальные) услуги — это «услуги (работы), оказываемые (выполняемые) в соответствии с государственным (муниципальным) заданием органами государственной власти (органами местного самоуправления), бюджетными учреждениями». [2, ст.6]

Следует отметить, что в настоящее время финансирование бюджетных и автономных организаций направлено на обеспечение каждому гражданину права на получение бесплатной (либо частично платной) услуги необходимого качества. Финансирование образовательной деятельности

государственных казенных организаций и финансирование выполнения государственного задания государственными бюджетными и автономными образовательными организациями осуществляется на основе федеральных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности и нормативов финансового обеспечения услуг соответственно, находящихся в ведении субъектов РФ, и муниципальных образовательных организаций — на основе региональных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности и нормативов финансового обеспечения услуг.

По мнению Г. К. Лапушинской нормативы финансового обеспечения услуг позволяют соизмерять полученные результаты с произведенными затратами и выявлять наиболее и наименее эффективные для учреждения образовательные программы. Нормативы финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг рассчитываются на одного обучающегося в год. Следовательно, на основе принципа нормативно-подушевого финансирования, создание условий для увеличения количества обучающихся и числа реализуемых эффективных образовательных программ позволит привлечь больше финансовых ресурсов, в виде субсидии на оказание услуг в соответствии с государственным заданием, улучшая качество процесса обучения и гарантируя получение требуемого результата. [7]

Связанный с предоставлением субсидий принцип финансирования образовательных организаций имеет определенные достоинства и недостатки. С одной стороны, предоставление субсидий позволяет образовательным организациям динамично развиваться, создавая необходимые условия для обеспечения образовательного процесса. С другой, такое финансирование не во всех случаях оправдано и не всегда является экономически целесообразным. Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания для бюджетных и автономных учреждений подразделяются на:

- субсидии на оказание услуг (выполнение работ) в соответствии с государственным заданием [2, ст.78.1];

- субсидии на иные цели [2, ст.78.1];

- бюджетные инвестиции [2, ст.79].

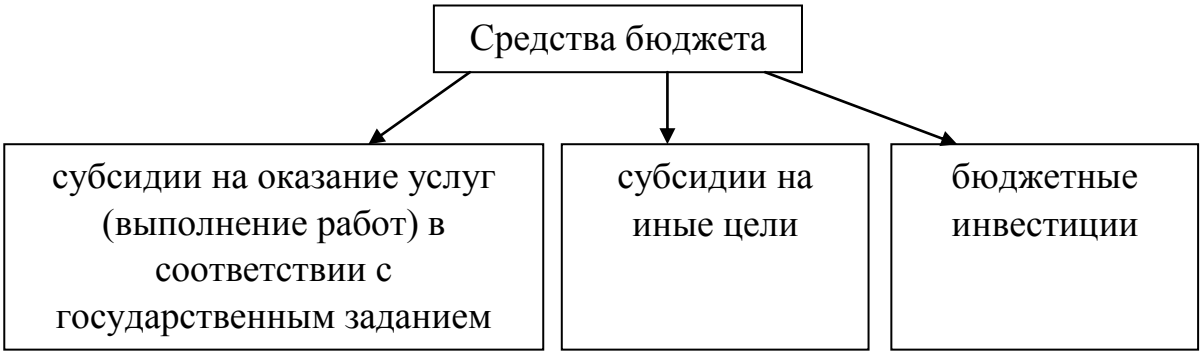

Рисунок 1.1 – Структура бюжетных источников финансирования учреждений образования

Государственное задание содержит:

1. определение категорий физических и (или) юридических лиц, являющихся потребителями соответствующих услуг;

2. показатели, характеризующие качество и объем оказываемых физическим и (или) юридическим лицам государственных услуг;

3. порядок оказания государственных услуг физическим и/или юридическим лицам;

4. цены (тарифы) на оплату государственных услуг физическими или юридическими лицами в случаях, если законодательством Российской Федерации предусмотрено оказание соответствующих услуг на платной основе;

5. порядок контроля за исполнением государственного задания, в т. ч. условия и процедуру его досрочного прекращения;

6. требования к отчетности об исполнении государственного задания. [2, ст.69.2]

Заметим, что расходы на приобретение оборудования, учебной литературы, текущий ремонт зданий и сооружений не включаются в затраты

на реализацию государственного задания. В связи с чем у образовательных организаций возникает необходимость прибегать к поиску дополнительных финансовых источников, т. е. заниматься предпринимательской и иной приносящей доход деятельностью с целью поступления доходов в распоряжение этих организаций. Образовательная организация имеет статус некоммерческой, а предпринимательскую деятельность некоммерческая организация может осуществлять лишь в целях, ради которых она создана. [3, ст.50] Таким образом, образовательная организация может осуществлять предпринимательскую деятельность в виде оказания платных образовательных услуг.

Сюбарева И. Ф. считает, что стремление образовательных учреждений получить доходы из внебюджетных источников стало для большинства из них обычной практикой. Наиболее распространенным видом их деятельности, связанным с получением дохода, является сдача имущества в аренду с целью получения арендной платы. Так, образовательное учреждение вправе выступать в гражданском обороте в качестве арендатора и арендодателя имущества. [8, с.30] В связи с увеличением видов предпринимательской деятельности образовательных организаций, размыты границы предпринимательской, иной, приносящей доход и уставной деятельности, что превращает образовательные организации в хозяйствующие субъекты, направленные на извлечение дохода от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности, часто никак не связанной с уставной. Таким образом, следует отметить, что деятельность образовательных организаций стремительно переходит на коммерческую основу.

Средства, полученные из дополнительных источников, называют внебюджетными. Все доходы бюджетного учреждения от деятельности, приносящей доход. Согласно законодательству, поступают в самостоятельное распоряжение учреждения. При этом учредитель не вправе пользоваться и распоряжаться этими доходами [1]. Доходы от оказания

платных услуг, как основной вид внебюджетных средств большинства бюджетных учреждений, рассчитываются на основе планирования количества платных услуг, которые будут оказаны в планируемом году, и цены (оплаты) единицы предоставленной услуги.

В качестве форм проявления финансов предприятий можно выделить следующие:

а) отношения с другими хозяйствующими субъектами в процессе формирования и распределения выручки (нематериальные отношения):

- штрафы, пени, неустойки;
- отношения аренды;
- выпуск и реализация ценных бумаг;
- совместная деятельность;
- коммерческое кредитование;
- отношения с работниками по выплате заработной платы;

б) финансовые отношения с собственными структурными подразделениями. Сюда же относятся отношения внутри производственных объединений и отношения предприятий со своими дочерними структурами;

в)отношения с налоговой службой;

г) отношения с банковской системой;

д)отношения с различными страховыми компаниями;

е) отношения с органами государственного управления [33, С. 25].

Таким образом, финансы – это встречные потоки денежных средств, услуг, различные формы проявления интересов предприятия с одной стороны и движения платежных средств с другой.

Финансовые процессы, происходящие в бюджетном учреждении, - это все поступления денежных средств и все осуществляемые выплаты. Финансовая устойчивость предприятия определяется наличием платежных средств.

Финансы бюджетных учреждений имеют свою собственную организацию, основанную на определенных принципах, которые могут

изменяться в зависимости от экономических преобразований:

1. Принцип целевого использования средств..

2. Ответственность за результаты хозяйственной деятельности. Финансовый результат на предприятии является качественным показателем деятельности как руководства предприятия, так и всего коллектива предприятия. Ответственность возникает также и по поводу всех тех рисков, которые принимает на себя предприятие в условиях рынка.

3. Финансовое планирование. Финансовое планирование определяет направление движения денежных потоков. Благодаря финансовому планированию обеспечивается планирование финансового результата.

4. Финансовая дисциплина. Предприятие должно своевременно и полно обеспечивать выполнение финансовых обязательств перед партнерами, банковскими институтами, органами власти и разнообразными фондами (бюджетными или внебюджетными), перед своими работниками и т.д.

5. Жесткое разграничение бюджетного финансирования и самостоятельно заработанных средств, по каждой группе составляется смета по их расходованию. При недостатке бюджетных средств организации разрешено использовать средства от предпринимательской деятельности, но не предусматривается их возмещение из бюджета.

6. Деление средств, участвующих в обслуживание оборота предприятия, на собственные и заемные.

7. Разграничение основной и инвестиционной деятельности предприятия.

8. Финансовый контроль. Контроль осуществляется через анализ финансовых показателей и анализ финансового состояния предприятия. Осуществляется на разных уровнях и специальными органами. Прежде всего, это государственный финансовый контроль, который осуществляется контрольно-ревизионным управлением Министерства финансов РФ. Этот контроль осуществляется за государственными предприятиями, кроме того,

за всеми предприятиями осуществляют контроль налоговые службы, этот контроль связан с контролем за своевременностью уплаты налогов. Независимый финансовый контроль осуществляют аудиторские финансовые службы. Содержание аудиторского контроля – проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, установление достоверности отчетности [32, С. 213].

2. Анализ ресурсного обеспечения МКОУ «Средняя образовательная школа №2» г.Щучье

2.1. Анализ обеспеченности материальными и трудовыми ресурсами муниципального учреждения образования

Муниципальное казенное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 2 расположена в г. Щучье Курганской области. Школа была создана как юридическое лицо, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, счета в органах казначейства, самостоятельный баланс и смету доходов и расходов.

В соответствии со статьей 6 Бюджетного Кодекса РФ МКОУ СОШ № 2 является бюджетным учреждением, функции которого по оказанию государственных (муниципальных) услуг юридическим и физическим лицам в соответствии с государственным (муниципальным) заданием, обеспечиваются за счет средств бюджетов различных уровней в соответствии с бюджетной сметой.

Учредитель — администрация муниципального образования «Щучанский район», который в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, закрепил за МКОУ СОШ № 2 в целях обеспечения его уставной деятельности, здания, сооружения, оборудование, а также другое необходимое имущество на праве оперативного управления на основании договора №139 от 01.01.2005 года. Земельные участки предоставлены МКОУ СОШ № 2 в постоянное (бессрочное) пользование. Школа несет ответственность перед учредителем за сохранность и эффективное использование закрепленного имущества, которое учредитель вправе изъять, если оно не используется или используется не по назначению.

Собственником имущества учреждения является муниципальное образование «Щучанский район» Курганской области.

Основным предметом деятельности МКОУ СОШ № 2 является

реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования.

Проведем анализ основных показателей кадрового состава школы.

Рассмотрим состав, численность и движение работников УПФР в г. Кыштыме на основании кадровой отчетности за 2014-2015 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Информация о составе, численности и движении работников (данные представлены по специалистам учреждения)

Показатели	за 2014 г.	за 2015 г.	Темп роста
Штатная численность	40	44	110
Принято работников за отчетный период	2	5	250
Количество вакантных должностей	0	0	0
Количество расторгнутых трудовых договоров	0	2	0
Количество взысканий, наложенных управляющим	0	0	0
- до 30 лет	2	2	100
- 31-40 лет	1	1	100
- 41-50 лет	0	0	0
- 51-60 лет	0	0	0
- старше 60 лет	1	1	100
- до 30 лет	7	4	57
- 31-40 лет	10	14	140
- 41-50 лет	10	16	160
- 51-55 лет	5	4	80
- старше 55 лет	4	2	50
Текучесть кадров с учетом обслуживающего персонала (в %)	0	0,05	0

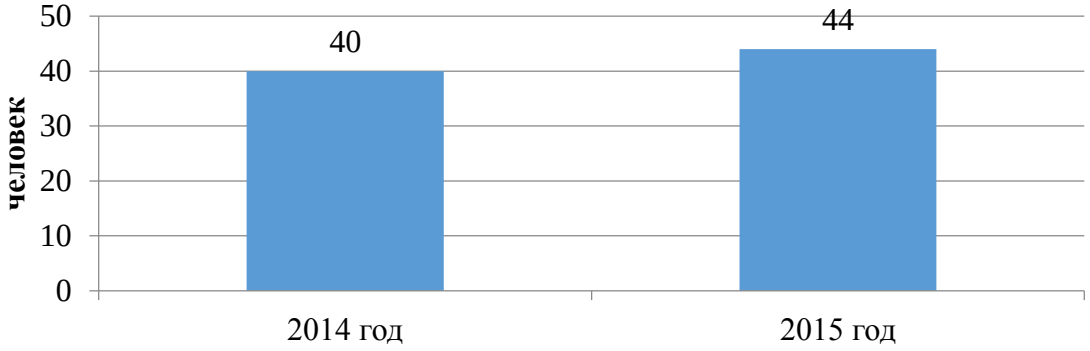

Рисунок 2.1 – Динамика численности учреждения

По данным таблицы 2.1 видно, что штатная численность специалистов повышается. К 2015 году количество специалистов увеличилось на 10%.

Количество расторгнутых трудовых договоров в 2015 году увеличилось. Причинами послужил, прежде всего, возрастной фактор. Из данных таблицы видно, что в составе работников преобладают сотрудники женского пола и преимущественно предпенсионного возраста. При этом необходимо отметить, что число работников (женщин) в возрасте от 41 до 50 лет с каждым годом увеличивается. И все большее количество уволенных сотрудников составляют специалисты, вышедшие на пенсию. Так к 2011 году количество работников (женщин) в возрасте до 30 лет уменьшилось на 43%, а в возрасте от 41 до 50 лет – увеличилось на 60%.

Текучесть кадров – одна из ключевых проблем для любой организации. Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

По данным таблицы 2.1 в 2013 году текучесть кадров отсутствовала, учреждение было укомплектовано кадрами. В 2015 года уровень текучести кадров возрос, но незначительно. Данный уровень текучести можно квалифицировать как естественный и не приводящий к организационным, кадровым, психологическим и технологическим трудностям.

Оценим структуру и квалифицированность специалистов шоклы

(таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Информация о квалификационном составе специалистов

Показатели	за 2014 год, %	за 2015 год, %	2015 г. в % к 2014 г.
Штатная численность	100,0	100,0	100,0
В том числе: - высокой квалификации	74,0	76,0	103,0
- средней квалификации	16,0	19,0	119,0
- низкой квалификации	10,0	5,0	50,0

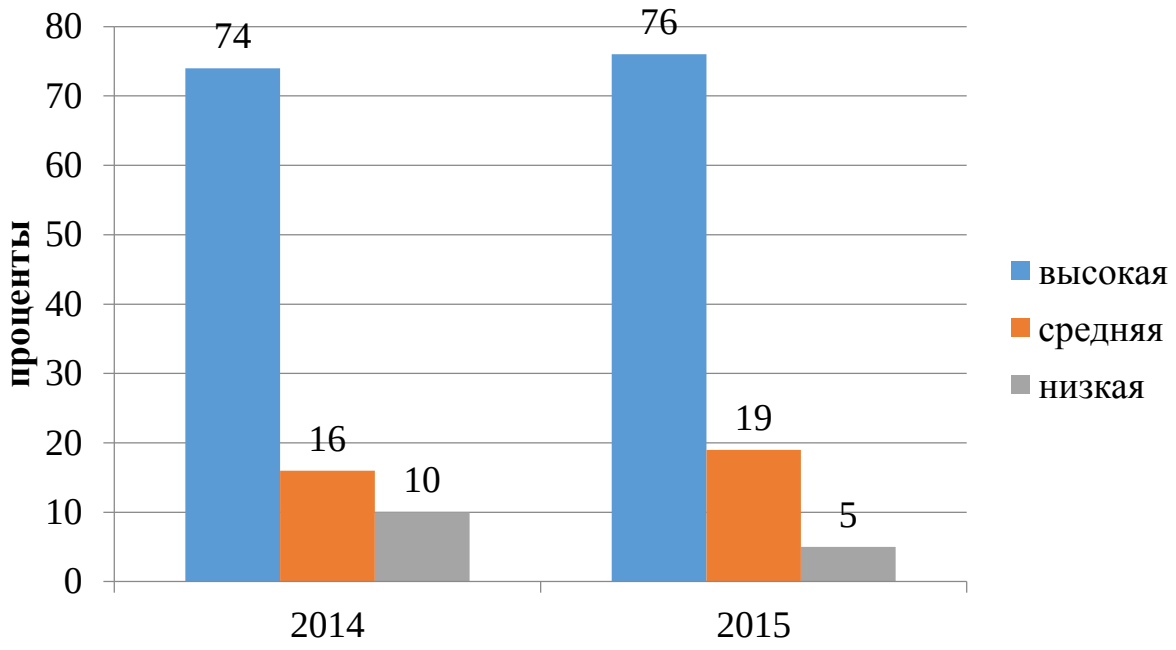

Рисунок 2.2 – Структура персонала по квалификационному признаку

Из таблицы 2.2 видно, что профессионализм и квалификационный уровень сотрудников повышается. Также видно, что управленческие кадры состоят из высококвалифицированных специалистов, которые периодически совершенствуют уровень своего профессионализма, а также проходят ежегодную аттестацию, что является стимулом к более эффективному

выполнению работы. Анализ системы подбора и уровня квалифицированности персонала показал, что в 2015 году возросла доля высококвалифицированных работников и снизилась доля сотрудников низкой квалификации.

Важно отметить, что особое внимание уделяется обучению. Работа в современных условиях предъявляет новые требования к профессиональной подготовке работников в целом. Постоянное обновление знаний сотрудников является необходимым и обязательным условием более эффективной и качественной работы. При обучении специалистов применяются различные формы и метода обучения: зональные семинары, стажировка, техническая учеба, обмен опытом, дистанционное обучение, видео-лекции. В настоящее время развивается видео и конференц-связь. Планируется ввести такой метод обучения как наставничество. Договоры о наставничестве будут заключаться с опытными, квалифицированными специалистами, за которыми закрепляются вновь принятые работники. Цель наставничества – обучение, передача опыта и знаний новым сотрудникам и введение в специальность по занимаемой должности в более короткое время.

Проведем анализ образовательного уровня сотрудников (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Информация об образовательном уровне специалистов

Показатели	за 2014 год	за 2015 год	2015 г. в % к 2014 г.
Штатная численность	40	44	110
- высшее образование	24	31	129
- среднее специальное	16	13	81

Из результатов таблицы 2.3 видно, что уровень образования специалистов с каждым годом повышается, растет число сотрудников, имеющих высшее и в том числе профильное образование. К 2015 году количество работников, имеющих высшее образование, увеличилось на 29%, том числе имеющих профильное образование – на 19%. Количество

специалистов со средним специальным образованием в 2015 году снизилось по сравнению с 2014 годом. Однако следует отметить, что из числа специалистов со средним специальным образованием количество человек, имеющих профильное образование, возросло. Это свидетельствует о том, что специалисты учреждения ежегодно повышают не только свою квалификацию, но и образовательный уровень.

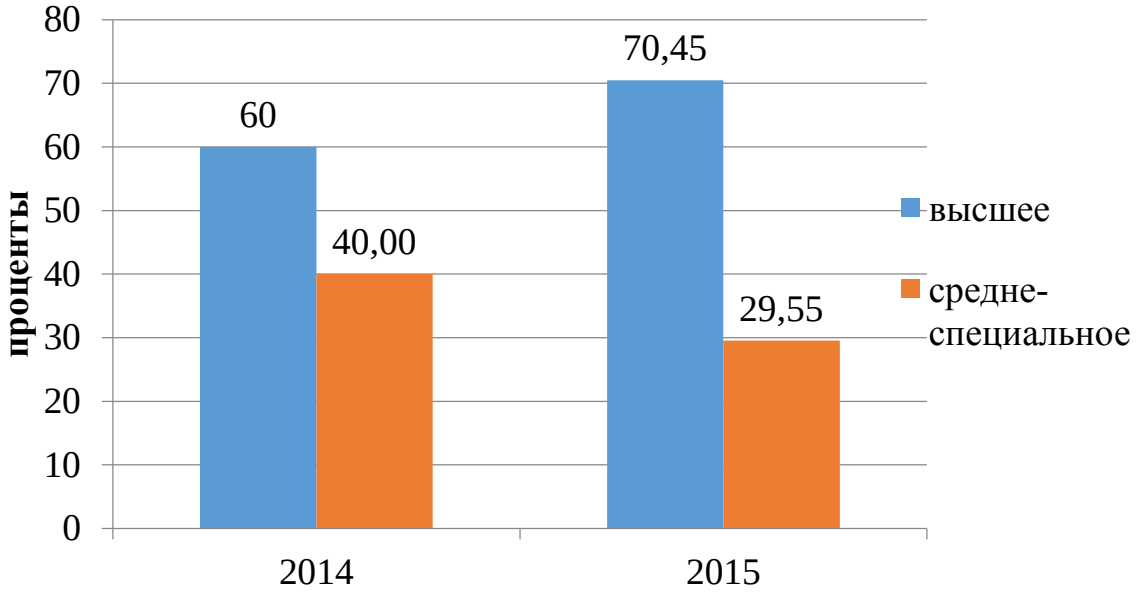

Рисунок 2.3 – Структура персонала по уровню оразования

Особый интерес вызывает изучение динамики средней заработной платы (таб.2.4).

Таблица 2.4 – Динамика средней заработной платы

	2014 год	2015 год	Прирост, тыс. руб.	Темп роста, %
Средняя заработная плата в целом по учреждению	18559	17324	-1235	93,35
Средняя заработная плата педагогических работников	24125	23675	-450	98,13
Средняя заработная плата прочего персонала	17832	16887	-945	94,70

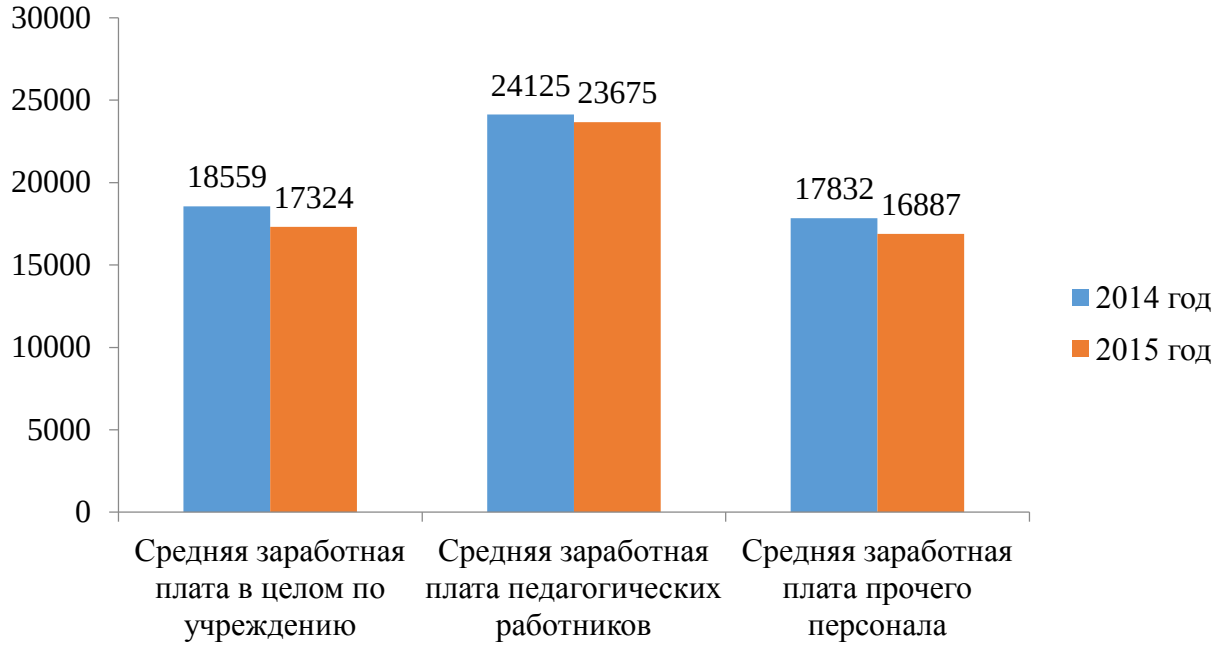

Рисунок 2.4 – Динамика средней заработной платы в учреждении

Из таблицы видно, что что средняя заработная плата работников в целом по учреждению снизилась на 1235 руб и в 2015 году составила 17324 руб. При этом темп снижения составил 6,65%.

Средняя заработная плата педагогических работников сократилась на 450 руб. (1,83%). Средняя заработная плата прочих сотрудников в 2015 году составила 16887 руб., что ниже уровня 2014 года на 5,3%.

Имущество Учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления. Решение об отнесении имущества к категории особо ценного движимого имущества принимается одновременно с принятием решения о закреплении указанного имущества за Учреждением или о выделении средств на его приобретение.

Итак, проанализируем состояние и эффективность использования основных фондов школы. Состав, структура и динамика основных фондов клинической школы представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура основных фондов

Виды основных средств	2014		2015		Изменение к прошлому году	
	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%
Здания	212760	84,50	215344	83,46	2584	101,2
Сооружения	14198	5,64	16536	6,41	2339	116,5
Машины и оборудование	21913	8,70	22357,5	8,67	445	102,0
Транспортные средства	1236	0,49	1698,5	0,66	463	137,4
Производственный инструмент и хозяйственный инвентарь	1412	0,56	1803	0,70	391	127,7
Библиотечный фонд	180	0,07	180	0,07	0	100
Прочие основные средства	89	0,04	89	0,03	0	100,0
Итого	251787	100,00	258008	100,00	6221	102,5

Из таблицы 2.5. видно, что наибольшая доля основных средств приходится на здания – 83,46%. В течение трех лет их доля снизилась на 0,04%. Доля сооружений выросла с 5,64% до 6,41%. Доля машин и оборудования сократилась на 0,03% к уровню 2014 года и в 2015 году составила 8,67%. На прочие оборотные фонды в 2014 году приходится 1,46%.

В течение года анализируемого учреждения идет рост стоимости основных средств. В 2015 году в сравнении с 2014 годом основные фонды выросли на 6221 тыс. руб., темп роста составил 102,5%. Рост отмечается практически по всем группам основных средств. Так темп роста зданий составил 101,2%, сооружений 116,5% машин и оборудования 102%, транспортных средств – 137,4%, производственного инструмента – 127,7%.

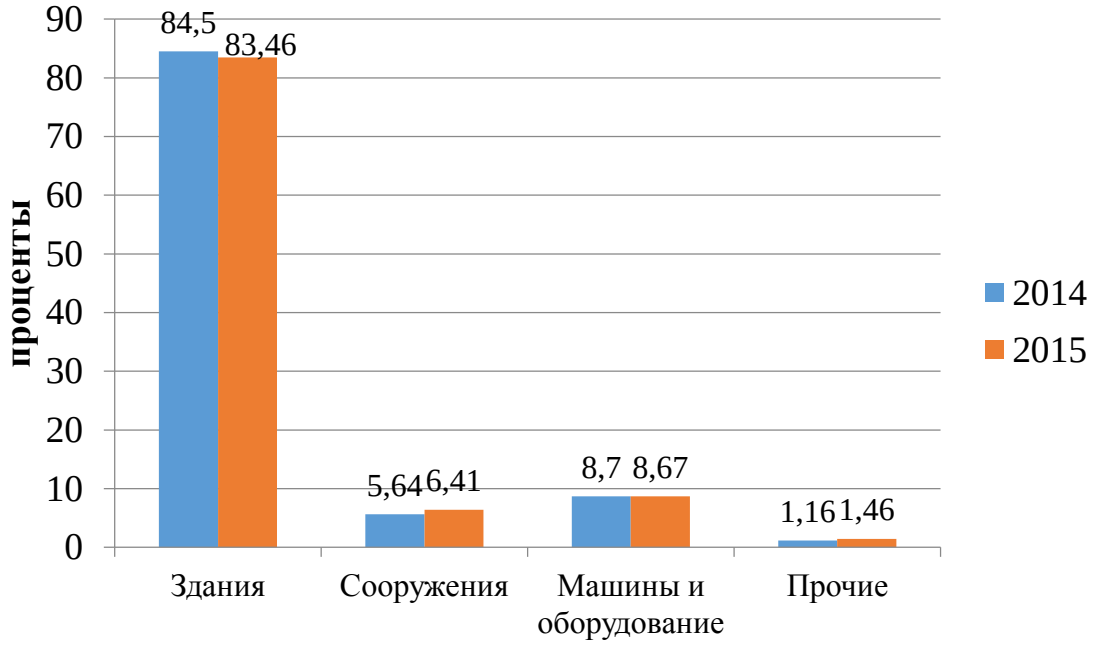

Рисунок 2.5 – Структура основных средств учреждения

Таблица 2.6. – Движение основных средств.

Показатели	2014	2015	Темп роста, %
	тыс. руб.	тыс. руб.	2015 к 2014
На начало отчетного года	246921	256253	104
Поступило	20353	5184	25
Выбыло	11021	2074	19
На конец отчетного года	256253	259363	101
Износ на конец отчетного периода	52005	72744	140
Остаточная стоимость на конец отчетного периода	204248	186619	91

Как видно из таблицы 2.6. ежегодно основные средства школы обновляются. Резкий рост обновления основных средств был отмечен в 2014 году. За 2014-2015 г. амортизация основных фондов сократилась на 8%,

первоначальная стоимость ОФ увеличилась на 1%. Остаточная стоимость основных средств в 2015 году снизилась на 9% к уровню 2014 года.

Состояние основных фондов может быть охарактеризована с помощью показателей, представленных в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Оценка эффективности использования основных фондов

Показатель	Период		Изменение Δ±
	2014	2015	К 2014
1. Коэффициент износа, %	21,06	29,47	8,41
2. Коэффициент годности, %	78,94	70,53	-8,41
3. Коэффициент обновления, %	7,94	2	-5,94
4. Коэффициент выбытия, %	4,46	0,91	-3,55
5. Коэффициент интенсивности обновления, %	1,78	2,47	0,69
6. Фондоотдача основных фондов	0,081	0,100	0,019

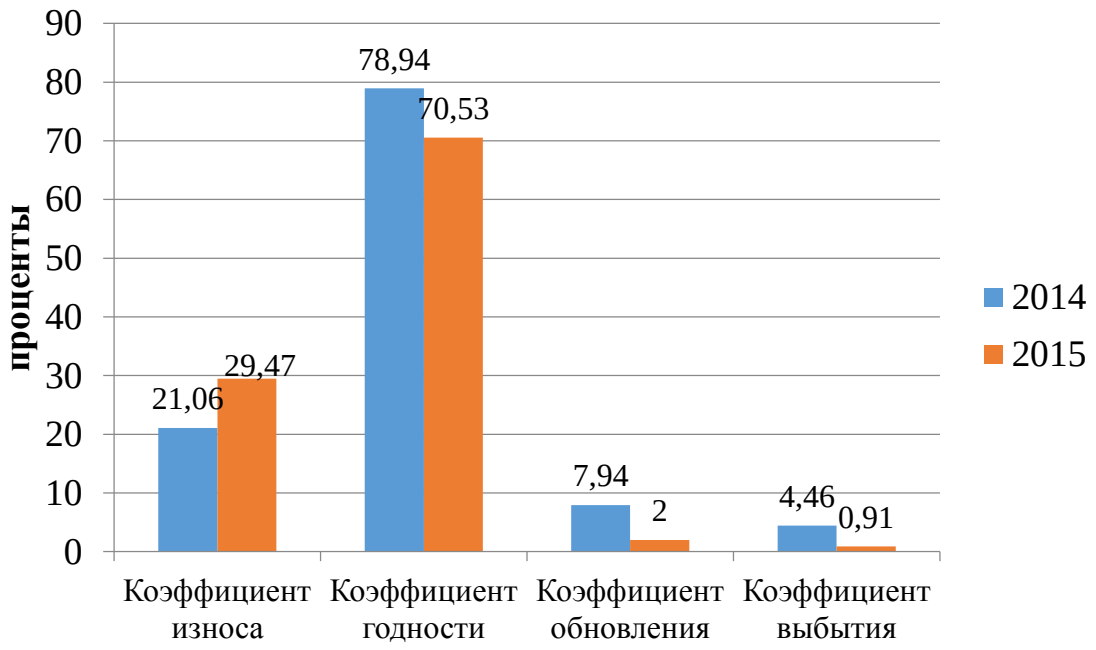

Рисунок 2.6 – Тенденция показателей эффективности использования основных средств

Из таблицы 2.6 видно, что коэффициент износа за период с 2014-2015 гг. вырос на 8,41%. Годность основных средств снизилась на 8,41%. Коэффициент обновления основных фондов снизился на 5,94% к уровню 2014 года. В 2014 году наблюдается мощное выбытие ОФ, в 2015 году школа начинает обновлять свои основные фонды - ожидаемая положительная тенденция.

Основная роль запасов материально-технических ресурсов проявляется в обеспечении их наличия как по ассортименту, так и по количеству для производственно-эксплуатационных для непредвиденных потребностей Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль.

Рассмотрим структуру материально-технических запасов (табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Структура запасов

Виды запасов	2014		2015		Изменение за период	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	%
Запасы всего	762	100	997	100	235	130,84
в том числе: продукты питания	307	40,29	632	63,39	325	205,86
строительные материалы	255	33,46	263	26,38	8	103,14
прочие материалы	185	24,28	102	10,23	-83	55,14
медикаменты	15	1,97	0	0	-15	0

В рассматриваемом периоде произошло значительное изменение структуры запасов. В 2015 году значительная доля запасов приходится на запасы продуктов питания – 63,39%, в сравнении с 2014 годом доля

продуктов питания выросла на 23,1%. Произошло снижение доли строительных материалов с 33,46% до 26,38%, также снизилась доля прочих материалов с 24,28% до 10,23%.

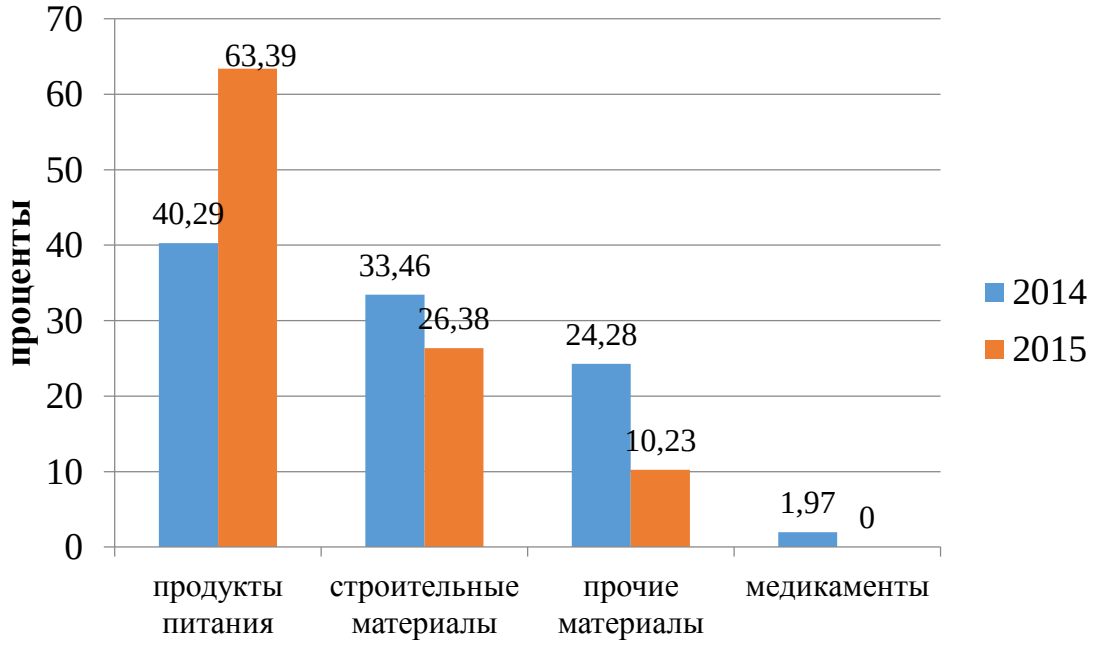

Рисунок 2.7 – Структура запасов учреждения

В рассматриваемом периоде запасы выросли на 235 тыс. руб. к уровню 2014 года, темп роста составил 130,84%. В 2015 году наибольшее снижение произошло по прочим материалам, они снизились на 83 тыс. руб., темп снижения составил 44,86%. Динамика медикаментов в 2015 году также отрицательная. Они снизились на 15 тыс. руб. Строительные материалы в 2015 году выросли на 8 тыс. руб., темп роста составил 103,14%. В 2015 году запасы составляют 997 тыс. руб., в сравнении с 2014 годом они выросли на 235 тыс. руб, темп роста составил 130,84%.

2.2. Анализ практики финансирования деятельности муниципального учреждения образования

Деятельность МКОУ СОШ № 2 финансируется в соответствии с законодательством и правовыми актами органов местного самоуправления.

Ниже, в таблице 2.9 приведен анализ поступления средств из всех источников финансирования МКОУ СОШ № 2 за 2013 – 2015 годы.

Таблица 2.9 – Анализ поступления средств из всех источников финансирования МКОУ СОШ № 2 тыс. руб.

Источники финансирования	2014 год		2015 год		Изменение за год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Субсидии на иные цели	5362	28,10	7981	33,08	2619	148,84
Субсидии на выполнение государственного задания	10849	56,86	12014	49,79	1165	110,74
Внебюджетные средства, в том числе	2869	15,04	4133	17,13	1264	144,06
родительская плата	267	1,40	368	1,53	101	137,83
арендная плата	11	0,06	12	0,05	1	109,09
доходы от платных услуг	17	0,09	70	0,29	53	411,76
доходы от деятельности столовой	2365	12,40	3314	13,74	949	140,13
целевые средства	209	1,10	369	1,53	160	176,56
Всего	19079	100	24128	100,00	5049	126,46

Из приведенной таблицы видно, что в течение двух лет происходит рост финансирования школы. Прирост финансовых ресурсов в 2015 году

составил 5049 тыс. руб., темп роста к уровню 2014 года составил 126,46%. Субсидии на выполнение государственного задания выросли на 1165 тыс. руб. или 110,74%. Рост субсидий на иные цели составил 2619 тыс. руб., темп роста составил 148,84%. Внебюджетные средства увеличились на 1264 тыс. руб., темп роста составил 144,06%.

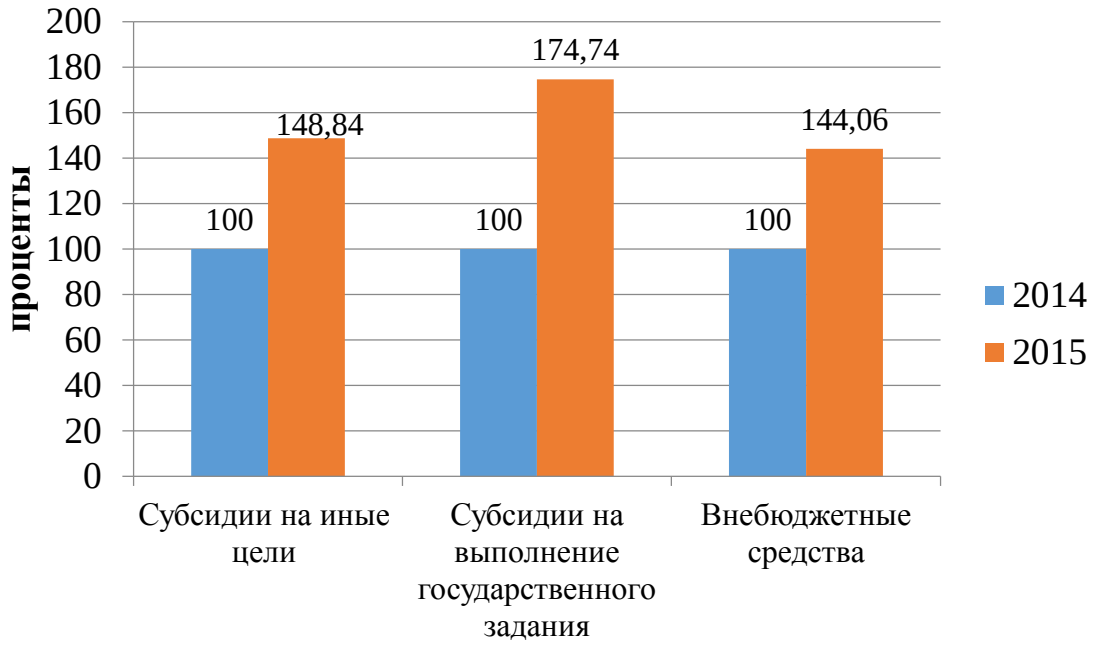

Рисунок 2.8 – Тенденция финансовых ресурсов учреждения

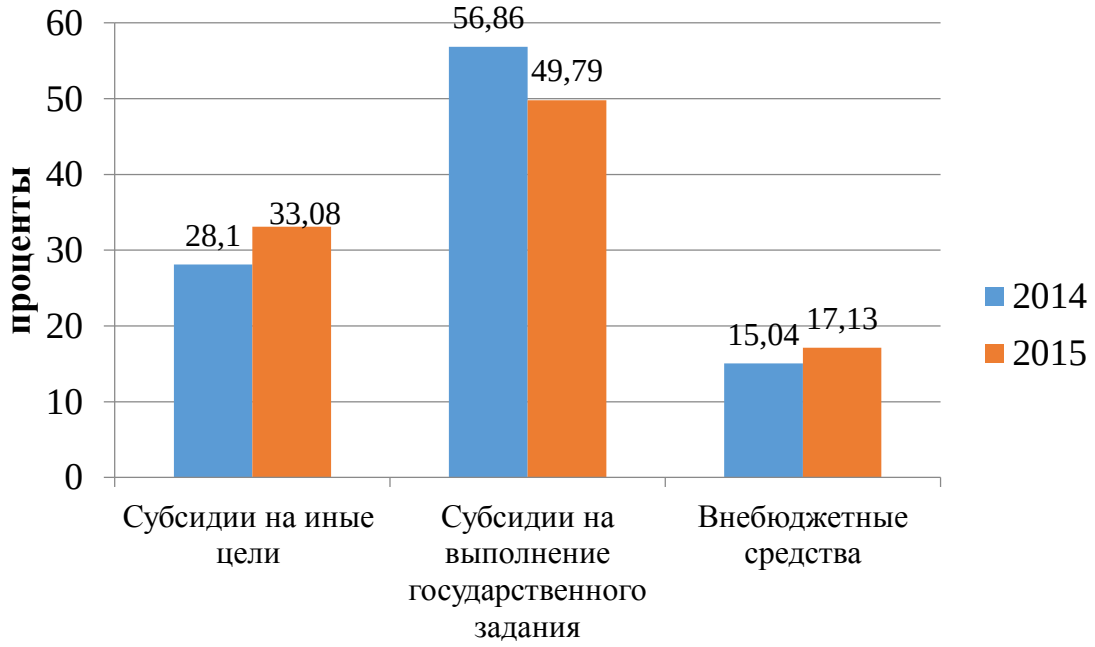

Рисунок 2.9 – Структура финансовых ресурсов учреждения

.Наибольшая доля в источниках финансирования деятельности школы приходится на субсидии на выполнение государственного задания – 49,79%, при этом их доля сократилась на 7,07%. Доля субсидий на иные цели выросла с 28,10% до 33,08%. Доля доходов от внебюджетной деятельности увеличилась на 2,09%. В источниках финансирования от внебюджетной деятельности значительный удельный вес занимают доходы от деятельности столовой – 13,74%, их рост составил 949 тыс. руб.

В таблице 2.10 приведен расчет норматива финансирования детского сада за счет бюджетных средств.

Таблица 2.10 – Нормативы финансового обеспечения образовательной деятельности общеобразовательных учреждений в Курганской области для реализации основных общеобразовательных программ через урочную деятельность

Программы	2014	2015
1 ступень - начальное общее образование	12565	13851
2 ступень - основное общее образование	17884	19745
3 ступень - среднее (полное) общее образование	21475	24253

Из таблицы 2.10 видно, что ежегодно подушевой норматив финансирования деятельности школы увеличивается.

В таблице 2.11 представлена динамика расходов учреждения, финансируемых за счет субсидии на выполнение государственного задания.

Таблица 2.11 – Динамика расходов учреждения, финансируемых за счет субсидии на выполнение государственного задания

Наименование статьи расходов	2014 г.		2015 г.		Изменения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Заработная плата	5594	52,08	6233	52,33	639	111,43

Продолжение таблицы 2.11

Наименование статьи расходов	2014 г.		2015 г.		Изменения	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Прочие выплаты	40	0,37	41	0,34	1	101,76
Начисления на выплаты по оплате труда	1752	16,31	2177	18,28	425	124,25
Услуги связи	53	0,49	46	0,39	-8	85,88
Транспортные услуги	370	3,44	324	2,72	-46	87,68
Коммунальные услуги	1950	18,15	2128	17,87	178	109,14
Работы, услуги по содержанию имущества	139	1,29	105	0,88	-34	75,27
Прочие работы, услуги	635	5,91	676	5,68	42	106,57
Прочие расходы	208	1,94	180	1,51	-28	86,51
Итого расходов на гос. услуги	10741	100,00	11910	100,00	1169	110,88

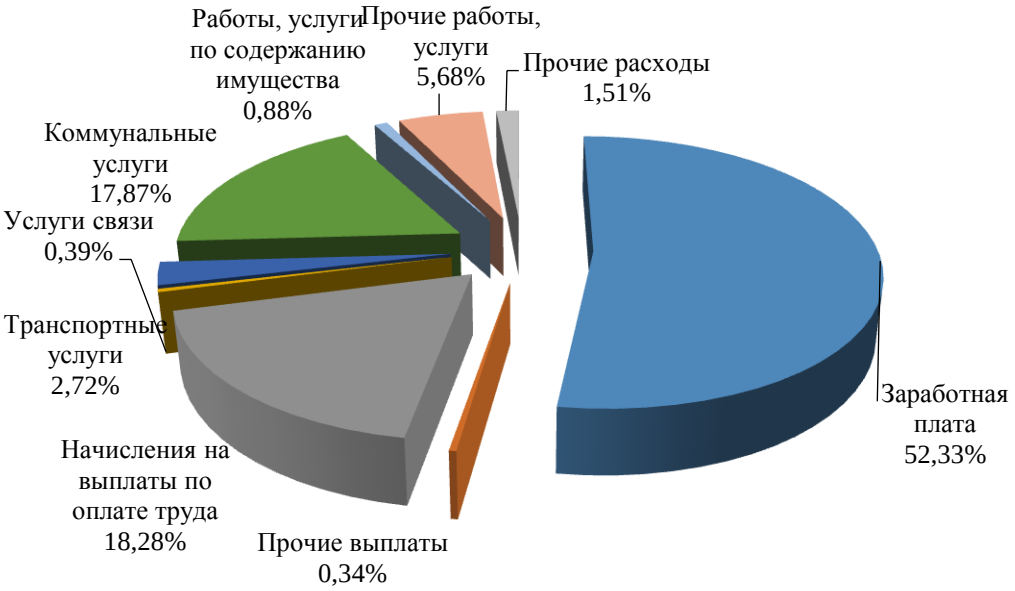

Рисунок 2.10 – Структура расходов в 2015 году

Структура затрат в 2015 году сложилась следующим образом: наибольшая доля приходится на заработную плату – 52,33%, следующей значимой статьей являются страховые взносы – 18,28%, на долю коммунальных услуг приходится 17,87%.

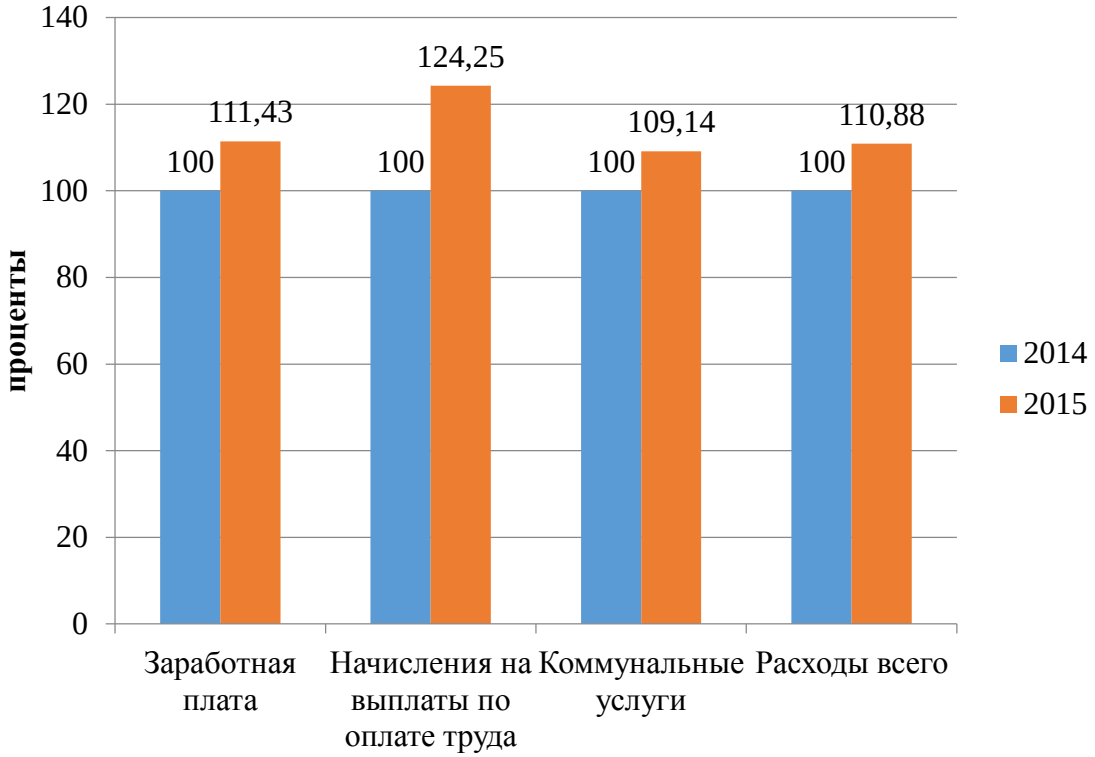

Рисунок 2.11 – Тенденция расходов учреждения

Из приведенной таблицы видно, что финансирование государственного задания увеличилось на 1169 тыс. руб., темп роста составил 110,88. Наибольший рост отмечается по заработной плате на 639 тыс. руб. (111,43%). На долю заработной платы приходится 51,88% всех расходов. Начисления на оплату труда выросли на 425 тыс. руб., темп роста составил 124,25%. Так же отмечается рост по коммунальным расходам – 178 тыс. руб.

В таблице 2.12 представлена динамика расходов на выполнение муниципального задания из расчета на 1 обучающегося в школе.

В целом расходы на обучение одного учащегося школы в 2015 году составили 22,69 тыс. руб.

Таблица 2.12– Динамика расходов в расчете на 1 обучающегося в учреждении

Наименование статьи расходов	2014 г.	2015 г.	Изменения	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Заработная плата	11,53	11,87	0,34	102,93
Прочие выплаты	0,08	0,08	0,00	94,69
Начисления на выплаты по оплате труда	3,61	4,15	0,53	114,79
Услуги связи	0,11	0,09	-0,02	80,18
Транспортные услуги	0,76	0,62	-0,15	80,90
Коммунальные услуги	4,02	4,05	0,03	100,81
Работы, услуги по содержанию имущества	0,29	0,20	-0,09	69,78
Прочие работы, услуги	1,31	1,29	-0,02	98,35
Прочие расходы	0,43	0,34	-0,09	79,95
Итого расходов на гос. услуги	22,15	22,69	0,54	102,44

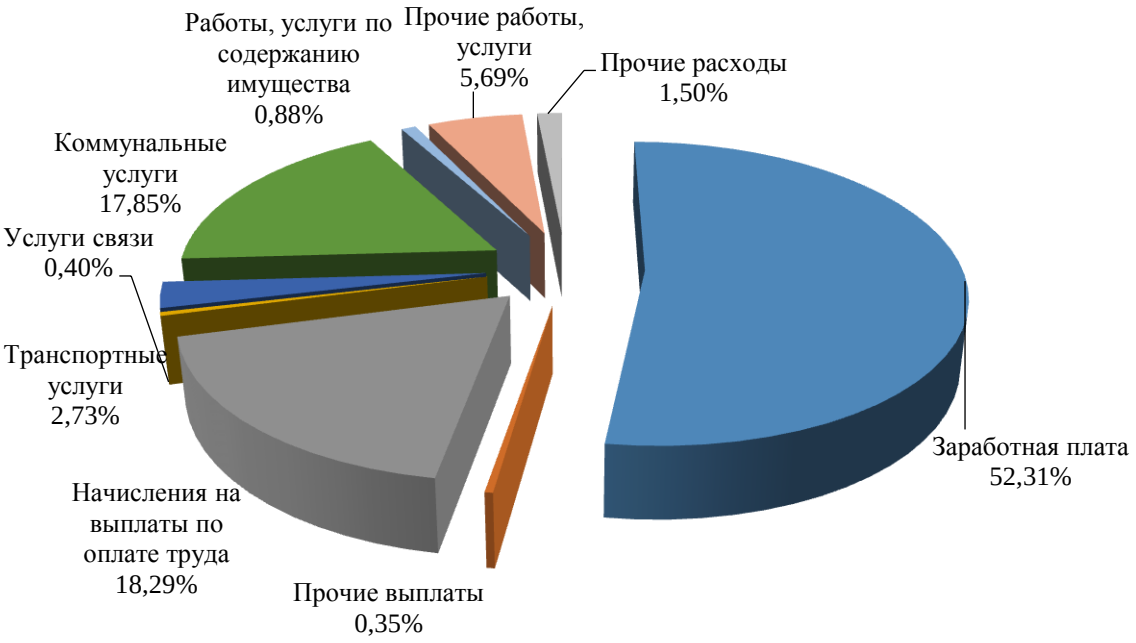

Рисунок 2.12 – Структура расходов на выполнение муниципального задания из расчета на 1 обучающегося в школе в 2015 году

Представленная диаграмма показывает, что структура расходов на выполнение муниципального задания из расчета на 1 обучающегося в школе идентичная структуре общих расходов. Таким образ, можно сказать, что основной статьей расходов в учреждении является заработная плата.

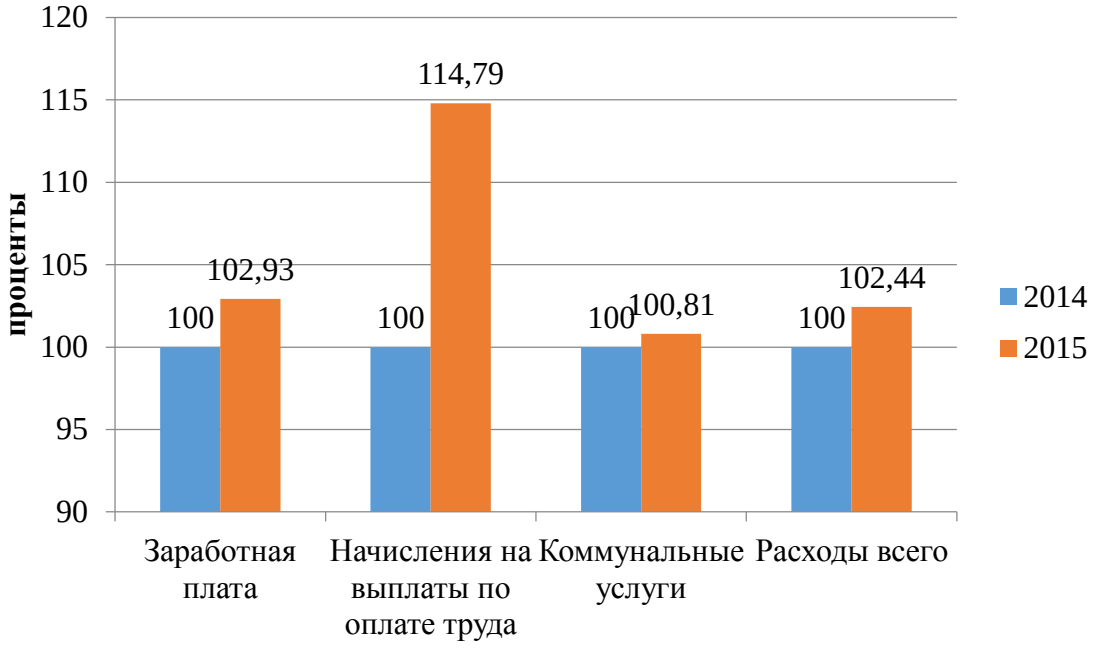

Рисунок 2.13 – Тенденция расходов учреждения на выполнение муниципального задания из расчета на 1 обучающегося в школе

В сравнении с 2014 годом они выросли на 102,44%. Заработная плата выросла на 102,93%. Страховые взносы выросли на 114,795. Рост коммунальных расходов составил 100,81%.

Школа не имеет права заниматься коммерческой деятельностью, поэтому финансирование в школе в основном - бюджетное, а оно не достаточно для нормального функционирования школы. Привлечение дополнительных средств практически не возможно. В отличие от коммерческого предприятия деятельность образовательного учреждения не направлена на достижение прибыли. Оказываемые образовательными

учреждениями услуги непосредственно не осязаемы, их результат, как правило, можно оценить только через определенный промежуток времени.

Сегодня из государственного бюджета удовлетворяются потребности в финансировании только на 50—60 процентов. Этих средств едва хватает, ими лишь частично покрывается обеспечение текущей деятельности учреждения.

В ходе реализации государственного задания (в рамках финансово-экономической деятельности) администрация школы старается решать все проблемы, но ряд из них имеют так называемые «обстоятельства не преодолимой силы». Например, ремонт учебных и общественных помещений, систем жизнеобеспечения. Планомерная работа в этом направлении ведется на протяжении всего года, ведется планирование объема финансирования, подготовка проектно-сметной документации, разработка технических заданий.

Иной раз не хватает необходимых знаний, для решения проблемы. Но не смотря на возникающие трудности, прослеживается положительная динамика в организации финансово-хозяйственной деятельности.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления ресурсным обеспечением муниципального учреждения образования

3.1. Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования

Развитие и модернизация образования в нашей стране является важным и многосложным процессом. Находясь между глобальными и национальными интересами, между материальными и духовными компонентами конкретной жизни, образование встало перед необходимостью создания нового механизма финансового обеспечения образования, реорганизации бюджетного процесса на уровне образовательного учреждения, повышения его инвестиционной привлекательности и финансово-хозяйственной самостоятельности.

Современное состояние российской системы образования характеризуется наличием ряда проблем, связанных с его содержанием, качеством, конкурентоспособностью и т.д., объективными причинами возникновения, которых в первую очередь являются несоответствие действующего механизма бюджетного финансирования современным социально-экономическим требованиям и недостаточность бюджетного финансирования образовательных учреждений. Реформирование системы образование требует отхода от традиционных подходов к выделению бюджетных средств на содержание образовательных учреждений и использование новых механизмов.

Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования представлены на рисунке 3.1.

Рассмотрим каждое из направлений более подробно. Совершенствование кадрового обеспечения предполагает развитие персонала. Развитие персонала – это совокупность связанных между собой мероприятий, направленных на выработку стратегии подбора персонала,

планирование потребности в сотрудниках, управление карьерным ростом и организацию их обучения и процесса адаптации. Поскольку развитие персонала – процесс систематический, он должен иметь место непрерывно и быть ориентированным на формирование у сотрудников умений и навыков в соответствии с потребностями школы.

Рисунок 3.1 – Основные направления совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования

Работа по развитию персонала включает в себя несколько компонентов, среди которых и профессиональное обучение, и повышение квалификации работников, и ротация, и планирование карьеры персонала. Важной составляющей развития персонала, несомненно, является его обучение. Это действия, которые разрабатываются в пределах конкретной концепции

обучения сотрудников и ориентированы на постоянное их совершенствование. Такие меры оказывают положительное влияние на повышение квалификации и производительности на всех уровнях, удовлетворяют индивидуальную потребность персонала в обучении.

Для повышения престижности и привлекательности работы в образовательных организациях, а также сохранения кадрового потенциала в указанной сфере и обеспечения соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ), необходимо выполнение следующих задач:

– совершенствование системы оплаты труда работников образовательных организаций, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ);

– создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей образовательных организаций;

– развитие кадрового потенциала работников образовательных организаций.

В образовательной организации необходимо предусмотреть совершенствование основных элементов системы оплаты труда, включая стимулирующие выплаты.

На сегодняшний день учреждения образования столкнулись с существенными трудностями при формировании финансовых ресурсов для реализации своих функций. Однако, несмотря на то, что в последние годы наблюдается рост бюджетных расходов на образовательную сферу, существует проблема недостаточности финансовых средств.

На лицо практика финансирования из бюджета лишь основных видов расходов образовательных учреждений. И при этом не покрываются бюджетными ассигнованиям даже те расходы, которые предусмотрены законами «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Такая оценка значимости расходов

образовательных учреждений связана с тем, что действующее законодательство установило достаточно большую зону ответственности государства за обеспечение финансирования образования. Выполнение всех обязательств, взятых на себя государством, требует увеличения ассигнований на образование из федерального бюджета по разным оценкам в 2-4 раза, что, очевидно, невыполнимо на данном этапе. Таким образом, бюджет применительно к сфере образования находится в состоянии «перенапряжения».

Действующий порядок финансирования образования, установленный Бюджетным кодексом Российской Федерации, характеризуется наличием противоречий с действующим законодательством об образовании, а также внутренних противоречий, усугубляющихся практикой его применения. Это приводит к снижению эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств.

Недостаток бюджетных средств для финансирования образования проявляется на только как количественный показатель, но и как качественный, т. е. распределение средств между уровнями образования и образовательными учреждениями недостаточно рационально. Поэтому нужно не только найти решение проблемы, связанной с недостатком бюджетных ресурсов в сфере образования, но и требуется усовершенствование самого механизма бюджетного финансирования.

Несмотря на приоритетный статус образования, многие образовательные учреждения, испытывают проблемы с финансированием. Одной из причин сложившейся ситуации является принятие федерального закона 83-ФЗ. Суть этого закона – в смене форм собственности государственных (муниципальных) учреждений, которые будут разделены на три группы: казённые (КУ), бюджетные (БУ) и автономные (АУ). В зависимости от статуса будет выбрана схема финансирования. На полном государственном обеспечении останутся КУ, частично, в форме субсидий, компенсируются материальные потребности БУ и АУ. Основная цель –

переложить бремя финансовой ответственности с федерального уровня (бюджет страны) на региональные и муниципальные финансы. Однако многие регионы являются дотационными. В результате регионам не на что будет содержать различные учреждения и, естественно, чиновники будут оставлять только те заведения, которые хоть как-то будут приносить доход. Учреждения общего образования в настоящих условиях хозяйствования не способны приносить хоть какой-то доход. Школа и в нынешних условиях сводит концы с концами, что уж говорить о заработке. К тому же не каждый директор сможет организовать доходное дело в школе. Остается один путь – снижение издержек. Отсюда «создание условий и стимулов для сокращения внутренних издержек учреждений».

В результате была нарушена системность и комплексность финансирования национальной системы образования.

Существующая система бюджетного финансирования обеспечивает финансирование образовательных учреждений, в то время как основанием оценки качества образования являются условия, обеспечивающие эффективную разработку (преобразование) и реализацию образовательных программ. Этот механизм финансирования изначально не учитывает эффективность (с точки зрения качества образовательной услуги и образовательной программы) вложения как бюджетных, так и внебюджетных средств, тем самым исключает ответственность образовательного учреждения за качество образования и возможность адекватного бюджетного финансирования образовательной услуги.

Сегодня ситуация контроля за расходованием (тратой) бюджетных средств в образовательных учреждениях через финансирование учреждений по отдельным бюджетным кодам является тотальной, но не эффективной. Создается иллюзия, что руководство образовательных учреждений поставлено в ответственную ситуацию, когда нецелевое расходование бюджетных средств пресекается и за счет этого эффективность расходования средств увеличивается. Идет именно расходование средств, а не

эффективное, выгодное их использование (трата с пользой) и уж тем более не инвестирование. Вполне очевидно, что инвестиции в образовательную сферу невозможны до тех пор, пока школа находится в ситуации безответственности за качество результата.

Возможности маневрирования ресурсами носят ограниченный характер, связанный с необходимостью строгого соблюдения установленных бюджетных процедур. В настоящее время практически отсутствует современная нормативно-методическая база бюджетного планирования и финансирования:

- не принят закон о минимальных социальных стандартах;

- не разработаны нормативы финансовых затрат на оказание государственных образовательных услуг;

- не существует единых методологических основ расчета минимальной бюджетной обеспеченности;

- не разработаны необходимые методологические материалы по расчету и обоснованию потребности в бюджетном финансировании.

Все это позволяет предложить, что бюджетная политика государства направлена в первую очередь на учет и контроль использования бюджетных средств, а не обеспечение деятельности сферы образования, не говоря уже о ее развитии.

В условиях рынка существует ряд проблем и ограничений, не позволяющих в полной мере реализовать основной принцип нормативно-подушевого финансирования «деньги за учеником».

Подушевые нормативы должны отражать результаты работы учреждений, способствовать внедрению новых педагогических технологий, обеспечивать рост доходов педагогов. Однако недостаточное наполнение норматива в настоящее время, связанное с бюджетным ограничением, не позволяет в полном объеме использовать данные преимущества нового экономического механизма. Несмотря на дифференциацию нормативов по видам учреждений и введение определенных коэффициентов корректировки,

действующая модель нормативного финансирования не учитывает отдельные особенности сети муниципальных образовательных учреждений, влияющих на объем расходов.

Норматив не может и не должен учитывать все особенности уже сложившейся сети образовательных учреждений и их материальной базы, все факторы, характеризующие особенности реализации образовательного процесса в отдельных образовательных учреждениях одного типа и уровня образования. Это неизбежно приведет к усреднению норматива и к изменению финансового положения образовательных учреждений. Изменение будет тем большим, чем сильнее величина средних затрат на обучение одного учащегося в учреждении будет отклоняться от норматива, что отмечается в ряде исследований.

Подушевой норматив, как это не покажется странным, может ограничить территориальную или внутрисистемную мобильность учащихся, поскольку будет различаться по регионам и даже внутри одного региона. Кроме того, переход учащегося из одного учебного заведения в другое, отличающееся нормативом финансирования, будет затруднен в связи с необходимостью соответствующего переноса средств, особенно если это касается перемещения средств из одного бюджета в другой. В рамках действующего бюджетного процесса эта проблема не решена. Следовательно, ожидания относительно конкуренции между учебными заведениями за учащегося могут оказаться сильно преувеличенными в связи с действием данного фактора.

Кроме того, ухудшение финансового положения учреждений с недостаточной численностью учащихся, вызванной объективными демографическими факторами, привело к необходимости отказа от применения нормативно-подушевого метода для малокомплектных сельских школ и введения для них особой системы бюджетирования – по нормативам на 1 класс-комплект.

Введенная в области система оплаты труда не в полной мере реализовала принципы Модельной методики формирования новой системы оплаты труда работников общеобразовательных учреждений, приведенной в письме Минобрнауки России от 13.09.2006 № АФ-213/03 «О подготовке и направлении вариантов модельных методик». Так не предусмотрено формирование размера должностного оклада педагогических работников в зависимости от количества обучающихся по предмету в каждом классе с применением повышающих коэффициентов за сложность и приоритетнос ть предмета в зависимости от специфики образовательной программы каждого конкретного учреждения (оплата за ученико-часы).

В условиях ограниченности государственных и муниципальных бюджетных средств важнейшим направлением совершенствования финансирования образования является увеличение объемов внебюджетного финансирования образования. Платность среднего образования, проистекающая из введения в действие закона ФЗ-83, может проявиться в нескольких формах. Во-первых, платность за дополнительные дисциплины, кружки, секции. Во-вторых, платность за навязанные образовательные услуги. Когда выделяется недостаточно часов для освоения основного курса, и учащийся вынужден брать дополнительные платные уроки. В-третьих, плата за содержание учреждения, если денег по нормативам будет не хватать.

Платные образовательные услуги, оказываемые образовательными учреждениями наиболее распространенный вид деятельности по привлечению внебюджетных средств. Предоставление платных образовательных услуг за счет средств физических и юридических лиц разрешено законом «Об образовании в Российской Федерации» статьей 101. Одной из основных проблем при оказании платных услуг является их цена. Величина экономически обоснованных цен на дополнительные платные образовательные услуги зависит от ряда факторов. Наиболее важными факторами, оказывающими влияние на размер цены платной услуги, является не только размер заработной платы педагога, но и величина прожиточного

минимума на конкретной территории как ориентир средних доходов населения. На размер цены влияет также и такой показатель как «наполняемость группы».

Существующие методы расчета цены платной образовательной услуги в системе общего образования основываются на затратном механизме, при котором цена образуется на основе стоимости затраченных на ее осуществление ресурсов. Практически везде цена формируется на основе себестоимости оказания платной услуги, с учетом спроса на платную услугу, требований к качеству платной услуги в соответствии с показателями муниципального задания, а также с учетом положений отраслевых и ведомственных нормативных правовых актов по определению расчетно-нормативных затрат на оказание платной услуги. При этом в цены включаются как основные, так и накладные расходы. По нашему мнению, такой метод расчета цены с включением накладных расходов может применятся только для оказания дополнительных не связанных с образованием, коммерческих платных.

Однако в настоящее время существует такая ситуация, когда привлекать внебюджетные средства в муниципальное образовательное учреждение невыгодно. Существующий механизм расходования внебюджетных средств создает препятствия в повышении эффективности инвестиций в образовательную сферу. Согласно требованиям бюджетного кодекса все внебюджетные средства образовательных учреждений должны сначала поступать в «вышестоящий» бюджет, чтобы потом вернуться (или не вернуться) в образовательное учреждение в зависимости от решения чиновников. Отметим, что схема расходования внебюджетных средств копирует систему бюджетного финансирования школ по бюджетным кодам, что фактически лишает школы какой-либо финансовой, хозяйственной самостоятельности, а также не позволяет принимать эффективные самостоятельные решения в профессиональных вопросах.

Таким образом, согласно бюджетному кодексу образовательные

учреждения вынуждены перечислять в бюджет все внебюджетные средства, а уже потом по той же схеме получать (или не получать) их обратно. То есть фактически не происходит финансирование образования исходя из реальных потребностей, не происходит полного покрытия расходов на создание и реализацию образовательной программы ни за счет бюджетных, ни за счет внебюджетных средств. Средства, по некоторым кодам избыточные, не могут покрыть недостающие финансовые вложения и в силу несоразмерности, и в силу неподвижности и зависимости от чиновников.

Таким образом, учреждения общего образования имеют специфические проблемы бюджетного финансирования школ, выражающиеся в: избыточном текущем и рубежном контроле; «громоздкости» финансовых процедур; затрудненном механизме корректировки расходов; жесткой процедуре планирования и строгой привязке к планам; наличии дополнительных участников реализации финансового процесса и усложненной модели финансирования.

Тем не менее, помимо многочисленных недостатков, бюджетное финансирование имеет два несомненных достоинства: высокий уровень контроля за финансовыми потоками; прозрачность экономических операций.

Считается, что для того, чтобы достичь эффективности финансирования образования нужно, во-первых, реализовывать финансирование по конечным результатам, т. е. расходовать деньги только по назначению.

Во-вторых, следует расширить привлечение внебюджетных средств. Причем, необязательно оказание платных услуг образования, но и также осуществление других видов деятельности, которые будут приносить дополнительный доход.

В-третьих, требуется усовершенствование структуры финансовых органов, которая содержит большое количество промежуточных звеньев, тормозящих движение финансовых потоков.

В рамках данных задач совершенствование механизма финансирования

образовательных учреждений, с нашей точки зрения, предполагает реализацию наиболее актуальных направлений, которые заключаются в следующем:

– повышение эффективности распределения средств бюджета;

– экономия бюджетных расходов на образование;

– увеличение объемов внебюджетного финансирования.

Реализация каждого из направлений совершенствования механизма финансирования образовательных учреждений предполагает проведение ряда необходимых мероприятий, которые позволят повысить эффективность действующей системы финансирования сферы образования (табл.3.1).

Таблица 3.1 – Направления и мероприятия по совершенствованию механизма финансирования образования

Направление	Мероприятие по реализации направления
Повышение эффективности распределения средств бюджета на образование.	Совершенствование нормативно–подушевого финансирования Реализация новой технологии распределения бюджетных средств между образовательными учреждениями в зависимости от результатов деятельности.
Экономия бюджетных расходов на образование	Расширение практики закупки товаров и услуг для государственных нужд через федеральную контрактную систему. Предоставление автономии образовательным организациям.
Увеличение объемов внебюджетного финансирования образования.	Расширение каналов внебюджетного финансирования сферы образования (доходы от производственной деятельности образовательных учреждений Повышение усилий участников образовательного процесса в привлечении внебюджетных доходов.

Наиболее важным направлением в рыночных условиях является

совершенствование механизма распределения средств, полученных из бюджета, внутри образовательного учреждения.

Вторым направлением является повышение эффективности использования финансовых ресурсов. При этом снижение затрат может быть достигнуто за счёт:

– повышения производительности труда сотрудников;

– лучшего использования материальных ресурсов.

Показателем производительности труда сотрудников может служить соотношение годового числа обучаемых на одного сотрудника (педагогического сотрудника) или число ученико-часов на одного педагогического сотрудника.

Повышение показателей производительности труда персонала может быть достигнута за счёт:

– оптимальной наполняемости класса;

– увеличения количества учащихся на одного учителя; лучшего использования рабочего времени учителей и обслуживающего персонала;

– удлинения «академического» часа:

– стимулирования труда, приводящего к сокращению расходов и росту результатов:

– замены более «дорогого» труда менее «дорогим» (например, «омоложение» персонала);

– внедрение «гибких» условий труда (например, переход на временные и краткосрочные контракты).

Опыт наиболее успешных образовательных учреждений свидетельствует, что можно добиться серьёзного снижения издержек за счёт лучшего использования зданий, оборудования и материалов. В этой связи заслуживают внимания следующие подходы:

– гибкое расписание;

– организация образовательного процесса в две смены:

– использование зданий круглый год, включая время каникул;

– более интенсивное использование учебного оборудования;

– внедрение оптимальной системы учёта использования площадей и оборудования;

– организация производства товаров и внебюджетных услуг;

– сведение к разумному минимуму заказа и использования дорогого оборудования при планировании учебного процесса;

– установление партнёрских отношений с другими образовательными учреждениями и заинтересованными организациями и др.

Для повышения эффективности расходования бюджетных средств в МКОУ СОШ № 2 следует принять следующие меры: совершенствование оплаты труда путем отказа оплаты за количество урочной нагрузки.

3.2. Оптимизация оплаты труда как инструмент совершенствования ресурсного обеспечения муниципального учреждения образования

В сфере общего образования стоит задача создания эффективной системы стимулирования работников с учетом результатов их труда.

Система оплаты труда должна быть адаптирована к новым условиям деятельности образовательных учреждений и настроена на решение задач развития отрасли в целом, повышения качества оказываемых услуг и обеспечения соответствия уровня оплаты труда результатам труда работников.

Анализ существенных особенностей наиболее распространенных в настоящее время моделей нормативного подушевого финансирования и новых систем оплаты труда и влияния этих моделей на повышение качества образования показал, что проводимое внедрение НПФ в региональную, муниципальную и школьную практику в настоящее время, как правило, не приводит к ожидаемым результатам. Это обусловлено комплексом причин: низкой информированностью руководителей органов образования и образовательных учреждений о целях и задачах введения нормативного

подушевого финансирования (НПФ); отсутствием реальной экономической самостоятельности образовательных учреждений, сохраняющейся сосредоточенностью экономических рычагов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях; применением множества выравнивающих коэффициентов к установленному нормативу финансирования; отсутствием финансовых результатов деятельности в публичной отчетности на региональном, муниципальном и школьном уровне; применением нормативов только на стадии планирования расходов на образование; отсутствием документированных и санкционированных (на региональном уровне) механизмов использования нормативов непосредственно в процессе реализации образовательных программ, в особенности сетевых; отсутствием или несовершенством региональных методик расчета нормативов; отсутствием на региональном и муниципальном уровнях рекомендаций по привлечению образовательными учреждениями дополнительных источников финансирования.

Работа педагогов связана с высокой ответственностью и повышенной нервно-эмоциональной нагрузкой, которая носит постоянный характер. В их работе присутствует ряд профессиональных стресс-факторов: ответственность за жизнь, здоровье и развитие учащихся, исполнение профессиональных обязанностей, необходимость являться объектом наблюдения и оценивания, постоянно подтверждать свою компетентность. Осуществляя учебно-воспитательный процесс, педагог несет двойную нагрузку, обеспечивая взаимодействие с детьми и их родителями.

Доля непосредственного контакта педагога с людьми составляет большую часть его рабочего времени, т.е. учитель действительно находится в состоянии активного коммуникативного воздействия, которое ведет к сильным эмоциональным перегрузкам. Для педагогов характерна симптоматика, называемая учеными «феноменом сгорания учителя».

Неоднократно проводимые учеными различных стран исследования рабочего времени педагогических работников подтверждают, что важнейшей

отличительной характеристикой труда учителя является перегруженность, психическая и физическая напряженность труда.

Режим работы общеобразовательных учреждений предусматривает шестидневную рабочую неделю. Законодательством России о труде не предусмотрено время подготовки учителя к занятиям. Чтобы подготовиться к уроку, отвечающему всем современным требованиям, нужно затратить не один час. Учителю необходимо прочитать необходимую литературу, подготовить дифференцированные разно уровневые задания учащимся для проверки домашнего задания, изучения нового материала, игровые моменты, наглядный материал и другое. Таким образом, на подготовку к занятиям он должен использовать свое личное время, в том числе и выходные дни.

К этому необходимо добавить время, затрачиваемое для участия в работе педагогических советов, методических комиссий и объединений, связанной с вопросами методики преподавания, на педагогические чтения, семинары и другие мероприятия по повышению квалификации и совершенствованию теоретических знаний, проведение культурно-массовых мероприятий с учащимися, организацию предметных олимпиад, оформление всевозможных отчетов, информаций и т.д. Все перечисленное выше не подлежит учету и, соответственно, оплате.

Происходящие социально-экономические процессы, развитие информационных технологий требуют увеличения временных затрат на самообразование и подготовку педагогических работников. Качественные и количественные изменения информационного пространства влекут за собой сложности организации процесса обучения, увеличивающие напряженность труда педагогов.

Фактические затраты рабочего времени учителя по самооценке учителя составляют в среднем от 58 (сельские школы) до 66,5 (школы в крупных городах) часов в неделю.

При этом учебная (аудиторная) работа с учащимися по предмету составляет в среднем в городах 20,2 часа и на селе – 17,5 часов.

По субъектам Федерации учебная нагрузка учителей оценивается от 13 до 27,5 часов в городах и от 12,8 до 25 часов на селе.

Затраты времени на подготовку к урокам, поурочное, тематическое планирование составляют от 3 до 14,5 часов, при этом следует подчеркнуть, что средние цифры по регионам тяготеют к 10 часам в неделю. Отмечается, что в начале учебного года на этот вид деятельности учителя затрачивают больше времени. Другие виды работ, связанные с подготовкой к урокам, оцениваются от 1 часа (заведование кабинетом, подготовка дидактического материала – в среднем по этим позициям - 2,3 часа) до 14 часов (проверка тетрадей – средняя цифра не превосходит 8 часов в неделю).

Повышение квалификации учителя планируется индивидуально на весь год, и занимает от 0,6 ч. до 1,49 ч (в среднем – 1,37 часа).

Индивидуальная работа с учащимися (неуспевающими, одаренными) занимает у учителей городских школ в среднем 4 часа и у учителей сельских школ в среднем – 3 часа.

Педсоветы, методические собрания, совещания, учеба (в школе) занимают от 1 до 1,65 часа. Родительские собрания проводятся по 1-3 часа 1 раз в четверть или триместр. Внеклассные мероприятия по плану работы школы проводятся 1 раз в четверть или триместр, в среднем от 1 часа до 1,45 часа в неделю. Экскурсии и выезды с учащимися планируются нерегулярно, занимая в среднем 0,8 часов в неделю. Оформление личных дел, выдача аттестатов, проведение выпускного бала занимает в основном 3-4 дня в конце года.

Составление отчетов для вышестоящего администратора происходит 1 раз в месяц или в четверть и занимает от 0,69 до 1,3 часа

(в среднем – 0,9 ч. в неделю).

Таким образом, в рамках проведенных исследований структура рабочего времени педагогического работника была представлена в следующем виде:

– урочная деятельность занимает 18 часов в неделю, или 45 % всего рабочего времени;

– внеурочная педагогическая деятельность – 7 часов, или 17,5 %;

– работа по подготовке и обеспечению учебного процесса – 10 часов, или 25 %;

– организационно-педагогическая деятельность – 5 часов, или 12,5 % рабочего времени учителя.

В связи с этим предлагается внедрение модели нормирования труда педагогических работников предствленной в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Предлагаемая модель нормирования труда педагогичесикх работников

Позиция		Объем часов в год	Пояснения
1.	Общее рабочее время	1512 час.	36 час х 42 раб нед
2.	Расчетный объем образовательной нагрузки: урочной и внеурочной	756 час.	18 час. х 35 нед. = 630 час. (42%) Предлагаемый максимум – 22 час.х35 нед. = 770 час.д. (55%) Общий объем 50%
3.	Обеспечение образовательного процесса	378 час.	25% рабочего времени
4.	Методическая работа, включая повышение квалификации	150 час.	10% рабочего времени
5.	Организационно-педагогическая работа	227 час.	15% рабочего времени

Исследование трудозатрат на основе самооценки рабочего времени педагогическими работниками показало несколько существенных тенденций.

1. Для всех категорий педагогических работников, независимо от типа и вида образовательного учреждения характерно неадекватное восприятие рабочего времени, при этом завышение реальных трудозатрат может достигать 2-6 раз.

Неадекватная оценка работником рабочего времени служит признаком недостаточной эффективности работы; управление временем педагогических работников может быть рекомендовано как одно из направлений повышения качества образовательного процесса.

Наиболее адекватно рабочее время воспринимается заместителями директоров образовательных учреждений, хотя и для этой категории сохраняется стремление к завышению трудозатрат.

2. На образовательный процесс (уроки, факультативы, кружки, дополнительные индивидуальные занятия с учащимися, надомное обучение, замещение, внеклассная работа по предмету) педагоги тратят в среднем 45% рабочего времени (таб. 3.3).

Таблица 3.3 – Структура дополнительной нагрузки, выполняемой ежемесячно

Вид педагогической работы	Часов в месяц
Внеурочная работа по предмету	7,6
Надомное обучение	2
Проведение различных форм аттестаций	2,7
Организационно-педагогическая работа с классом	5,2
Замещение уроков	4,8
Воспитательная работа	5,7
Разработка УМК	11,2
Планирование учебной работы	4,2
Заведование учебным кабинетом	5,4
Индивидуально консультирование родителей	5,9
Работа с документацией	11,8

Продолжение таблицы 3.3

Вид педагогической работы	Часов в месяц
Повышение квалификации в учреждении	6,4
Повышение квалификации вне учреждения	8,7
Самообразование	15,6

3. Соотношение времени, которое тратится на проверку тетрадей и подготовку уроков для всех категорий педагогических работников примерно одинаково и составляет половину времени, которое затрачивается на образовательный процесс.

4. На методическую работу тратится 18% рабочего времени, что составляет 272 часа в год. Первичная оценка показывает превалирование внешних форм повышения квалификации. Кроме того – педагоги всех категорий тратят достаточно большое кол-во времени на создание (разработку) учебно-методических пособий, организацию опытно-экспериментальной работы. .

5. Организационно-педагогическая работа всех форм и видов вписывается в базовую теоретическую модель и составляет не более 15% рабочего времени. По большинству категорий педагогических работников трудозатраты на этот вид работы ниже, чем 15%.

7. Средняя нагрузка педагогических работников составляет 1,25 ставки; самое высокое соотношение – 2,2 ставки. Можно было рекомендовать ввести «верхний порог» урочной нагрузки педагогов в школе в 22 часа… без большого риска кадрового дефицита.

Модель нормирования потребует обязательного принятия в качестве приложения к договору с педагогическим работником – годового рабочего плана.

Предварительная экспертная оценка преимуществ, проблем и рисков введения штатно-окладной системы оплаты труда, построенной на нормировании.

Положительные стороны введения штатно-окладной системы:

1. Возможность высвободить часть рабочего времени с сохранением оплаты руководителю методического объединения, кафедры, предметной комиссии для организации методической работы, посещения уроков и т.д.

2. Возможность высвободить часть времени с сохранением оплаты молодому специалисту для стажировки, посещения уроков, семинаров, а опытному учителю для наставничества.

3. Возможность планировать более интенсивную индивидуальную работу с учащимися.

4. Возможность планировать нестандартные форматы образовательной активности: экскурсии, семинары, клубные встречи и т.д.

5. Возникает возможность оплатить такие виды работы, как подготовка к урокам, проведение олимпиад, методическая работа учителя, работу по систематизации материалов и оформлению учебного кабинета и т.д.

6. Возможность уравнять норму урочных часов на единый оклад учителям начальной и средней школы

7. Возможность обеспечить более качественную замену отсутствующих учителей за счет предусмотренного уменьшения нагрузки отдельных специалистов.

8. Возможность устранения сегодняшних несоответствий в оплате труда учителей различных предметов за проверку тетрадей и подготовку к урокам.

Проблемы и риски введения штатно-окладной системы оплаты труда, построенной на нормировании.

1. Система требует высокой квалификации планирования от всех руководителей образовательного учреждения.

2. Система требует разработки проекта по эффективному управлению рабочим временем.

2. Необходимо решать статус различных «надбавок», которые вводились за выполнение различных видов работ.

3. Система требует тщательной психологической проработки, связанной с необходимостью преодоления неадекватности оценки трудозатрат.

Цели перехода к штатно-окладной на основе нормирования оплаты труда, которая могла бы быть аналогичной российской вузовской или зарубежным школам:

Первое. То есть убрать прямую, жесткую зависимость оплаты учителя от количества даваемых уроков.

Второе. Учесть в оплате (или в окладе) внеурочную, воспитательную, развивающую, организационно-педагогическую работу учителя. Другими словами, перейти на схему оплаты труда учителя, аналогичную схеме оплаты труда вузовского преподавателя.

Это очень важно было бы и для директоров образовательных учреждений. Ведь сегодня, когда администраторы школы говорят, что учителю нужно обязательно посетить, скажем, родительское собрание в таком-то классе, этот учитель либо говорит вслух, либо думает про себя: «Мне это не оплачивают!»

Третье. Упразднить двойной стандарт для пяти- и шестидневной учебной недели. Потому что в принятом сегодня в первом чтении законопроекте о стандартах содержится абсурдное заявление о том, что один и тот же стандарт занимает разный объем времени в зависимости от того, по пяти- или шестидневной неделе работает школа.

Четвертое. Исключить дискриминацию оплаты учителей начальной школы.

Классификация затрат рабочего времени учителя служит основой установления баланса рабочего времени учителя и его учебной нагрузки, измеряемой в часах, при этом количество видов труда, которые могут быть нормированы должно быть ограничено

Ключевыми признаками признаки штатно-окладной системы оплаты труда, построенной на нормировании труда учителей может характеризоваться:

– наличием механизма связи заработной платы с качеством, результативностью труда;

– повышением стимулирующих функций оплаты труда, ростом объема стимулирующих надбавок в общем фонде оплаты труда;

– нацеленностью на реальный рост заработной платы учителя;

– наличием механизмов нормирования и учета в базовой части оплаты труда всех видов работы учителя – как урочной нагрузки, так и внеурочной работы, предусмотренной должностными обязанностями;

– зависимостью оплаты труда в базовой части от числа обучаемых;

– введением регионального регламента участия органов государственно-общественного управления школ в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.

Оклад педагогического работника по данной методике будет рассчитываться по следующей формуле:

О=Ст.п.*У-Ча.з*К*А+Дн.з,

где О – оклад педагогического работника,

Ст. п. – расчетная стоимость ученико-часа,

У – количество обучающихся по предмету в каждом классе

Ча. з. – количество часов по предмету в соот-ветствии с учебным планом в месяц в каждом классе,

К – повышающий коэффициент за сложность,

Д н. з. – доплата за неаудиторную занятость,

А – повышающий коэффициент за категорию.

Методика расчета заработной платы учителей будет иметь следующее представление. На пер-вом этапе необходимо рассчитать количество ставок для школы с различной наполняемостью.

Следующее действие в данной методике – оп-ределение фонда

аудиторной занятости с учетом-количества ставок, необходимых школе.

Стоимость одной ставки будет находиться по-средством деления годового фонда аудиторной занятости на количество ставок и количество месяцев в году, то есть 12 месяцев.

Размер оплаты ставки будет изменяться в за-висимости от категории учителя, то есть за каж-дую категорию устанавливается повышающий коэффициент (высшая категория – 15 %, 1-я кате-гория – 10 %, 2-я категория – 5 %).

Таким образом, использование данной формулы при расчете фонда аудиторной занятости будет учитывать все педагогические ставки, необходимые для школы с определенной наполняемо-стью и распределением учащихся по ступеням обучения, а следовательно, снизится вероятность формирования неэффективных расходов в части оплаты труда. Отличительной чертой будет являться отсутствие прямой зависимости оплаты труда учителя от количества учеников в классе. Использование ставки как основополагающего параметра в начислении заработной платы приведет к оплате отработанных свыше 18 часов в одинарном размере. Использование данного под-хода не будет противоречить нормативным прин-ципам формирования фонда оплаты труда.

Для достижения этих характеристик представляется необходимым переход на штатно-окладную систему оплаты труда учителей без тарификации по количеству уроков. Такой переход предполагает:

– введение индивидуальных планов работы педагогических работников;

– установление требований к нормированию видов работ, предусмотренных в индивидуальных планах, в частности, установление условного или «рамочного» нормирования в часах всех видов работы учителя;

– введение инструментов стимулирующей аттестации.

Аттестация, направленная на стимулирование качества труда, предполагает для учителей школ введение новой дифференцированной системы учительских категорий, стимулирующей заинтересованность в эффективной, результативной работе и карьерном росте.

Работодатель (школа) в пределах средств, направляемых на оплату труда, устанавливает с учетом мнения представительного органа работников систему премирования, стимулирующих доплат и надбавок, которая закрепляется в коллективном договоре или локальном акте образовательного учреждения. Распределение премий, стимулирующих доплат и надбавок осуществляется на основании решения государственно-общественного органа самоуправления (совета школы).

Такой подход к системе оплаты труда обеспечит:

- увязку зарплаты и качества;
- резкое усиление стимулирующей функции зарплаты;
- расширение участия представителей общественности в принятии решений о качестве и, соответственно, стимулировании работы;
- результирующий рост фактических доходов учителей.

При этом оптимальным представляется введение окладной системы оплаты труда, т.е. основанной на месячном должностном окладе в его правильной интерпретации. Дело в том, что традиционная тарификация учителей подпадает под легальное определение именно оклада: Оклад - фиксированный размер оплаты «за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат» (ст. 129 ТК РФ). При тарификации учителей устанавливается фиксированный размер их зарплаты за календарный месяц, исключение составляют компенсационная выплата за проверку тетрадей и доплаты за классное руководство, заведование кабинетом, которые включаются в тарификацию, что уже не соответствуют законодательству.

В соответствии с ст. 144 ТК РФ базовые (т.е. минимальные)

должностные оклады для разных профессиональных квалификационных групп работников государственных и муниципальных учреждений устанавливает Правительство РФ. Поскольку в настоящее время такие оклады не установлены, то субъект федерации имеет полномочие установить свои схемы окладов по разным профессиональным квалификационным группам на основании ст. 6 ТК РФ. После издания федерального правового акта региональные схемы окладов должны быть приведены в соответствии с ним, если ими установлены меньшие размеры оплаты труда.

Заключение

В результате проведенного исследования по проблеме ресурсного обеспечения муниципальных образовательных учреждений были сделаны следующие выводы и предложения.

Система образования представляет собой совокупность функционирующих в образовательное воспитательных учреждений.

Образовательные учреждения представляют собой учреждения, которые осуществляют учебно-воспитательный процесс на основании определенной образовательной программы. Сущность образования заключается в том, что оно отражает потребности общества в людях с определенным уровнем развития, обучения и воспитания и удовлетворяет эту потребность через систему учебных учреждений.

Вопросы управления финансовыми ресурсами, представляющими собой денежные средства, формируемые учреждениями и организациями, в результате экономической деятельности приобретают особое значение в условиях развития рыночных отношений и расширения хозяйственной самостоятельности школ. В этом случае финансы образования представляют собой самостоятельную систему денежных отношений между участниками образовательного процесса и экономическими партнерами школы по поводу образования и использования бюджетных и внебюджетных средств, необходимых школе для выполнения возложенных на неё функций. Эти отношения должны быть нацелены на достижение лучших результатов с наименьшими затратами. В целях повышения эффективности любой деятельности образовательного учреждения, необходимо соотносить избранные цели развития школы с её финансовыми возможностями.

Следует отметить, что в настоящее время финансирование бюджетных и автономных организаций направлено на обеспечение каждому гражданину

права на получение бесплатной (либо частично платной) услуги необходимого качества. Финансирование образовательной деятельности государственных казенных организаций и финансирование выполнения государственного задания государственными бюджетными и автономными образовательными организациями осуществляется на основе федеральных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности и нормативов финансового обеспечения услуг соответственно, находящихся в ведении субъектов РФ, и муниципальных образовательных организаций — на основе региональных нормативов финансового обеспечения образовательной деятельности и нормативов финансового обеспечения услуг.

Анализ эффективности использования ресурсного обеспечения был проведен на примере МКОУ «Средняя образовательная школа №2» г.Щучье Курганской области.

Штатная численность специалистов повышается. К 2015 году количество специалистов увеличилось на 10%, общая численность персонала школы при этом составляет 44 человека. Управленческие кадры состоят из высококвалифицированных специалистов, которые периодически совершенствуют уровень своего профессионализма, а также проходят ежегодную аттестацию, что является стимулом к более эффективному выполнению работы.

Имущество Учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления. Решение об отнесении имущества к категории особо ценного движимого имущества принимается одновременно с принятием решения о закреплении указанного имущества за Учреждением или о выделении средств на его приобретение. Наибольшая доля основных средств приходится на здания – 83,46%. Ежегодно основные средства школы обновляются. Резкий рост обновления основных средств был отмечен в 2014 году.

Деятельность МКОУ СОШ № 2 финансируется в соответствии с законодательством и правовыми актами органов местного самоуправления. В течение двух лет происходит рост финансирования школы. Прирост финансовых ресурсов в 2015 году составил 5049 тыс. руб., темп роста к уровню 2014 года составил 126,46%. Субсидии на выполнение государственного задания выросли на 1165 тыс. руб. или 110,74%. Рост субсидий на иные цели составил 2619 тыс. руб., темп роста составил 148,84%. Внебюджетные средства увеличились на 1264 тыс. руб., темп роста составил 144,06%. Структура затрат в 2015 году сложилась следующим образом: наибольшая доля приходится на заработную плату – 52,33%, следующей значимой статьей являются страховые взносы – 18,28%, на долю коммунальных услуг приходится 17,87%.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы.

Школа не имеет права заниматься коммерческой деятельностью, поэтому финансирование в школе в основном - бюджетное, а оно не достаточно для нормального функционирования школы. Привлечение дополнительных средств практически не возможно. В отличие от коммерческого предприятия деятельность образовательного учреждения не направлена на достижение прибыли. Оказываемые образовательными учреждениями услуги непосредственно не осязаемы, их результат, как правило, можно оценить только через определенный промежуток времени.

Сегодня из государственного бюджета удовлетворяются потребности в финансировании только на 50—60 процентов. Этих средств едва хватает, ими лишь частично покрывается обеспечение текущей деятельности учреждения.

В ходе реализации государственного задания (в рамках финансово-экономической деятельности) администрация школы старается решать все проблемы, но ряд из них имеют так называемые «обстоятельства не преодолимой силы». Например, ремонт учебных и общественных помещений, систем жизнеобеспечения. Планомерная работа в этом направлении ведется на протяжении всего года, ведется планирование

объема финансирования, подготовка проектно-сметной документации, разработка технических заданий.

Иной раз не хватает необходимых знаний, для решения проблемы. Но не смотря на возникающие трудности, прослеживается положительная динамика в организации финансово-хозяйственной деятельности.

В целях совершенствования ресурсного потенциала школы были определены основные направления деяиельности:

в сфере кадрового обеспечения – развитие персонала, ротация кадров, создание кадрового резерва,

в сфере управления имущественным потенциалом – проведение своевременного ремонта, создание реестра имущества,

в сфере финансовых ресурсов - повышение эффективности распределения средств бюджета, экономия бюджетных расходов на образование, увеличение объемов внебюджетного финансирования образования.

В работе особое внимание было уделено экономии расходов образовательного учреждения путем совершенствования оплаты труда педегогических работников. Наиболее актуальным представляется необходимым переход на штатно-окладную систему оплаты труда учителей без тарификации по количеству уроков. Такой переход предполагает: введение индивидуальных планов работы педагогических работников; установление требований к нормированию видов работ, предусмотренных в индивидуальных планах, в частности, установление условного или «рамочного» нормирования в часах всех видов работы учителя; введение инструментов стимулирующей аттестации.

Такой подход к системе оплаты труда обеспечит:

- увязку зарплаты и качества;

- резкое усиление стимулирующей функции зарплаты;

- расширение участия представителей общественности в принятии решений о качестве и, соответственно, стимулировании работы;

- результирующий рост фактических доходов учителей.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Официальный текст. – 2–е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2016.

4. Федеральный закон [Электронный ресурс] от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 27.05.2014) «Об образовании в Российской Федерации»– Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». Закон Российской Федерации «Об образовании» № 12–ФЗ (с изменениями).

5. Федеральный закон [Электронный ресурс] от 08.05.2010 N 83-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»– Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

6. Акперов, И.Г. Казначейская система исполнения бюджета в РФ.: Учебное пособие./ И.А. Коноплева, С.Л. Головач. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 496 с.

7. Бабич, А.М.. Финансы, денежное обращение и кредит. / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 316 с.

8. Баранова, Л.Г. Бюджетный процесс в Российской Федерации: Учебное пособие / Л.Г. Баранова, О.В. Врублевская. – М.: «Перспектива»: ИНФРА–М, 2015. – 350 с.

9. Булатова, А.С. Экономика / А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2012. – 256 с.

10. Гринкевич, Л.С. Государственные и муниципальные финансы России. Учебное пособие / Л.С. Гринкевич, Н.К. Сагайдачная, В.В. Казаков. – М.: КНОРУС, 2012. – 560 с.

11. Грязнова, А. Г. Финансы: учеб. для вузов / Грязнова А. Г. и др. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 496 с.

12. Данилов, Е.Н. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях. / Е.Н. Данилов, В.Е. Абарникова, Л.К. Шипиков. – М.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2014.– 336 с.

13. Дробозина, Л.А. Финансы: Учебник для вузов / Л.А. Дробозина. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2012. – 118 с.

14. Ефимова, Е.Г. Экономика для юристов.Учебник./ Е.Г. Ефимова. – М.: Флинта, 2015. – 450 с.

15. Зотова, В.Б. Система муниципального управления. / В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.

16. Игнатов, В.Г. Экономика муниципальных образований. / В.Г. Игнатов. – М.: Март, 2015. – 544 с.

17. Лушина, С.И. Государственные и муниципальные финансы. Учебник./ С.И. Лушина, В.А. Слепова. – М.: Экономистъ, 2012. – 763 с

18. Мокрый, В.С. Государственное и муниципальное управление: реализация реформ Учебное пособие. / В.С. Мокрый. – М.: Кнорус, 2012. – 218 с.

19. Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: Учебное пособие. / Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 362 с.

20. Поляк, Г.Б. Бюджетная система России: Учебник для вузов / Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. - 350 с.

21. Поляк, Г.Б. Финансы бюджетных организаций. Учебник / Г.Б. Поляк. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 363 с.
22. Радионова В.М. Финансы. Учебник / В.М. Радионова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 118 с.
23. Романовский, М.В. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник / М.В. Романовский, О.В. Врублевская.– М.: Юрайт, 2012. – 116 с.
24.Суша, Г.З. Экономика предприятия: Учебное пособие. / Г.З. Суша. – М.: Новое знание, 2014. – 419 с.
25. Абрамов, Р.А. Особенности бюджетного финансирования инноваций в регионах / Р.А. Абрамов.// Финансы и кредит. – 2014.– № 37. – с.25–29.
26. Ананских, М.С. Критерии эффективности бюджетных расходов в процессе оказания бюджетных услуг. / М.С. Ананских// Финансы и кредит. – 2015.– № 1. – с.28–33.
27. Барзаева М. А., Абдулазизова Э. А. Актуальные проблемы развития современного образования в России // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 463-465.
28. Варченко Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 471-474.
29.Вершинина О. С., Кольга В. В. Пути совершенствования новой системы оплаты труда педагогов дошкольного образовательного учреждения [Текст] // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы VI междунар. науч. конф. (г. Уфа, март 2015 г.). — Уфа: Лето, 2015. — С. 26-28.
30.Гарнов, И. Учет использования средств арендной платы для дополнительного финансирования бюджетного учреждения / И. Гарнов //Финансовая газета. 2015. – № 35. – С. 18
31.Гусаров, Л.В. Целевое финансирование и целевые поступления: методология учета. / Л.В. Гусаров // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – № 20 – С. 29 – 31.
32. Завьялов, Д.Ю. Оптимизация бюджетных расходов в условиях финансового кризиса./ Д.Ю. Завьялов // Финансы. – 2014.–№ 12. – с.9–12.

33.Курмаева В. С. Новые подходы к формированию финансовых ресурсов образовательной организации // Молодой ученый. — 2014. — №17. — С. 290-293.
34.Кучеров А. В. Оценка эффективности действующего механизма финансового обеспечения государственных образовательных услуг // Молодой ученый. — 2016. — №5. — С. 358-360.
35.Мишина, С.В. Неналоговые формы мобилизации финансовых ресурсов в бюджеты муниципальных образований / С.В. Мишина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – № 13. – С.53-57
36.Мишина, С.В. Местные бюджеты – финансовая основа самоуправления / С.В. Мишина // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – №15. – С.19-23
37.Мишина, С.В. Принципы организации муниципальных финансов России на современном этапе. / С.В. Мишина // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – №21. – С.38-41
38.Мишина, С.В. Пути совершенствования муниципальных заимствований. / С.В. Мишина // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011– №17 – С. 15-19.
39. Пронина, Л.И. Финансы муниципальных образований в условиях кризиса. / Л.И. Пронина // Финансы и бюджет: проблемы и решения. – 2014.– № 7. – с.10–13.
40. Родичева А. Ф. Современные подходы к управлению развитием образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2013. — №1. — С. 369-371.
41. Садриева А. Р., Кабирова С. З. Введение новых систем оплаты труда работников бюджетной сферы [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 61-63.
42.Сергомасова, А.В. Особенности организации аудита эффективности в органах государственного финансового контроля. / А.В. Сергомасова //

Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2011. – № 9. – С.13-19

43. Султанова Т. А., Ткачева Е. В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 613-616.

44. Сюбарева И. Ф.Правовое регулирование финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений / И. Ф. Сюбарева //Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2012. — № 9. — С. 28–36.

45. Целютина Т. В., Севрюкова Р. А. Проблемное поле выбора оптимальных условий и методов мотивации профессиональной деятельности педагогических работников // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 520-522.

46. Ван ХорнДж.К. Основы управления финансами. [Электронный ресурс] / Ван ХорнДж.К. – Режим доступа: http://studyspace.ru/uchebniki-po-finansam/osnovyi-upravleniya-finansami.html

47. Жариков, В.В. Управление финансами. [Электронный ресурс] / Жариков В.В., Жариков В.В. – Режим доступа: http://studyspace.ru/uchebniki-po-finansam/upravlenie-finansami.html

48.Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий). [Электронный ресурс] / Ковалев В.В., Ковалев Вит В. – Режим доступа: http://studyspace.ru/uchebniki-po-finansam/finansyi-organizatsiy-predpriyatiy.html

49.Лапушинская Г. К. Финансовое обеспечение государственных и муниципальных учреждений новых типов/Г. К. Лапушинская//Нормативные документы образовательного учреждения — 2014. — № 9. — URL: http://www.menobr.ru/materials/20/38450/

50.Миляков Н.В. Финансы. [Электронный ресурс] / Миляков Н.В. Режим доступа: http://studyspace.ru/uchebniki-po-finansam/finansyi-10.html

51.Мысляева И.М. Государственные и муниципальные финансы. [Электронный ресурс] / Мысляева И.М. Режим доступа: http://studyspace.ru/uchebniki-po-finansam/gosudarstvennyie-i-munitsipalnyie-finansyi.html

Приложение А

Организационная структура МКОУ СОШ № 2