

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно–Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Анализ ресурсного обеспечения дошкольного образовательного учреждения**  
**(на примере Детский сад 62 г.Кушва)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2018.244.ВКР**

**Руководитель, старший преподаватель**

\_\_\_\_\_/ Т.С. Дубынина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Автор студент группы ЗЭУ – 580**

\_\_\_\_\_/ А.С. Ладыгина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Нормоконтролер, старший преподаватель**

\_\_\_\_\_/ Т.С. Дубынина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Ладыгина А.С. Анализ ресурсного обеспечения дошкольного образовательного учреждения – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 580, 97 с., 15 ил., 22 табл., библиогр. список – 50 наим., 0 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Работа посвящена специфике проблемы управления ресурсами бюджетных учреждений на примере МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва.

Объектом исследования являются ресурсы бюджетных учреждений. Предметом исследования являются методы управления ресурсами бюджетных учреждений.

Цель исследования – определить особенности и проблемы управления ресурсами бюджетных учреждений и разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

Задачами работы являются следующие аспекты темы:

1) изучить сущность и функции муниципального учреждения дошкольного образования;

2) изучить состав ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования;

3) выявить анализ ресурсного обеспечения бюджетного учреждения дошкольного образования;

4) разработать рекомендации по совершенствованию управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 МУНИЦИПАЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ	
1.1 Сущность и функции муниципального учреждения дошкольного образования.....	9
1.2 Состав ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования.....	18
2 АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
2.1 Анализ использования трудовых и материальных ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования.....	37
2.2 Анализ обеспеченности финансовыми ресурсами бюджетного учреждения дошкольного образования.....	67
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
3.1 Основные направления совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования.....	77
3.2 Развитие нормативного финансирования как условие совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	104

## ВВЕДЕНИЕ

Работа посвящена специфике проблемы управления ресурсами бюджетных учреждений на примере МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности бюджетных расходов и доходов, инструментов финансового менеджмента в бюджетных учреждениях, ориентации органов государственной власти и государственных учреждений на достижение конкретных, общественно значимых результатов при использовании бюджетных средств.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной экономической литературе вопрос внедрения в бюджетный процесс инструментов ресурсного менеджмента недостаточно раскрыт. Исследование этой проблемы носит фрагментарный характер. В публикациях, как правило, рассматриваются либо вопросы управления бюджетами, либо вопросы бюджетирования, ориентированного на результат, мониторинга качества финансового менеджмента и т. д. Нет комплексного подхода к изучению проблемы. Требуется совершенствования понятийный аппарат и методология ресурсного менеджмента в бюджетных учреждениях. Актуальными являются задачи по выработке рекомендаций, способствующих внедрению в большей мере в бюджетный процесс инструментов ресурсного менеджмента.

Объектом исследования являются ресурсы бюджетных учреждений. Предметом исследования являются методы управления ресурсами бюджетных учреждений.

Цель исследования – определить особенности и проблемы управления ресурсами бюджетных учреждений и разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

Задачами работы являются следующие аспекты темы:

- 1) изучить сущность и функции муниципального учреждения дошкольного образования;

2) изучить состав ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования;

3) выявить анализ ресурсного обеспечения бюджетного учреждения дошкольного образования;

4) разработать рекомендации по совершенствованию управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования.

Информационной основой исследования послужили учебники, монографии отечественных и зарубежных авторов, таких как Ю. А. Арутюнов, О. Н. Бабурина, А. А. Беленчук, Л. М. Богатырева, А. Р. Самсонов; материалы периодических изданий («Финансы и Кредит», «Деньги и кредит», «Бюджет»). Проблема осуществления ресурсного менеджмента в бюджетного учреждения является новым научным направлением в отечественных исследованиях. Среди отечественных ученых и практиков, занимающихся данной проблематикой, следует отметить М. Ю. Гараджа, А. М. Лаврова, В. В. Климанова, Ю. В. Мефодьеву, Л. И. Пронину, В. В. Сидоренко, А. Г. Силуанова, Е. А. Степанову, С. С. Бычкова, В. А. Шишова, М. К. Панова, С. В. Подобряева, А. М. Балтину, И. В. Баранову, М. В. Васильеву, Н. В. Фадейкину, Г. А. Фадейкина, В. В. Ковалева. Среди зарубежных ученых занимающихся данной проблематикой, следует отметить Г. Аллисона, Ю. Бригхэма, Дж. Хьюстона, Г. Хатри, Л. Гаспенски, Ф. Тейлора, П. Друкера, Дж. Матзера, П. Эразмуза, С. Виссера, Д. Шафритца, А. Хайда и др.

При написании работы применялись следующие методы исследования: подбор и изучение научной и специальной учебно-методической литературы; сбор и обработка практического материала; оценка сложившегося финансового анализа использования финансового управления; выявление перспектив, направленных на оптимизацию деятельности финансового управления.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# 1 МУНИЦИПАЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КАК СУБЪЕКТ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

## 1.1 Сущность и функции муниципального учреждения дошкольного образования

По ФЗ «Об образовании в РФ»: «Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана» [1].

В учебниках образовательным называется учреждение, которое осуществляет образовательный процесс, то есть реализует одну или несколько образовательных программ и обеспечивает содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

Образовательные учреждения делятся на государственными, муниципальными, негосударственными (частными учреждениями, в том числе учреждениями общественных объединений и религиозных организаций).

Государственным называется образовательная организация, созданная Российской Федерацией. Федеральное государственное образовательная организация – образовательное учреждение, которое находится в федеральной собственности и финансируется за счет средств федерального бюджета.

Муниципальным называется образовательная организация, созданная муниципальным образованием.

Муниципальное учреждение бывает автономным, бюджетным или казенным учреждением.

Казенная организация отвечает по своим обязательствам, находящимися в его ведении денежными средствами. Если имеется недостаток денежных средств, то субсидиарную ответственность по обязательствам казенной организации несет собственник его имущества.

Бюджетная организация отвечает всеми находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, а также приобретенным за счет собственных доходов, которые получены от деятельности приносящей доход, кроме очень ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетной организацией собственником данного имущества или имущества приобретенного организацией за счет средств, выделенных собственником его имущества, а также недвижимости независимо от того, на каких основаниях оно поступило в оперативное руководство бюджетного учреждения и за счет каких денежных средств имущество приобретено.

По обязанностям бюджетной организации, связанным с нанесением вреда гражданам, при условии недостаточности имущества организации, на которое может быть обращено взимание, субсидиарную ответственность остается за собственником имущества бюджетной организации.

Автономное учреждение несет ответственность по всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, кроме недвижимого имущества и особенно ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением владельцем данной собственности или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных владельцем имущества.

Негосударственное образовательное учреждение – это организация, которая:

1) осуществляет образовательный процесс (иными словами реализует разное количество образовательных программ и обеспечивает содержание и воспитание учеников, воспитанников);

2) создается собственником (гражданином и юридическим лицом, исключением является Российская Федерация, субъекты страны и муниципальных образований).

Для государственных и муниципальных образовательных учреждений, созданных в организационно-правовой форме, единственным учредительным документом называется устав.

Устав образовательной организации в обязательном порядке содержит:

- 1) тип образовательного учреждения;
- 2) учредитель или учредители образовательной организации;
- 3) виды реализуемых образовательных программ, где указываются уровни образования и направления;
- 4) структура и компетенция органов управления образовательного учреждения, порядок формирования учреждения и сроки полномочий

Функции образовательного учреждения:

- адекватный мировому уровень общей и профессиональной культуры общества;
- формирование у обучающегося адекватной современному уровню знаний и уровню образовательной программы (ступени обучения) картины мира;
- интеграция личности в национальную и мировую культуру;
- формирование человека и гражданина, интегрированного в современное ему общество и нацеленного на совершенствование этого общества;
- формирование духовно-нравственной личности;
- воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества [5].

Основные задачи образовательного учреждения:

- обеспечение требуемых условий для формирования и развития личности, укрепления здоровья, профессионального самоопределения и креативного труда детей в возрасте преимущественно от 6 до 18 лет;
- адаптация их существования в мире;
- формирование совокупной культуры;
- организация содержательного досуга.

К полномочиям образовательного учреждения в установленной сфере деятельности относят:

- 1) разработку и принятие правил внутреннего распорядка учеников, норм внутреннего трудового распорядка, других местных нормативных документов;
- 2) материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, оборудование помещений, соответствующее государственным и местным



нормами и требованиям, также в соответствующее федеральным государственным образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям, образовательным стандартам;

3) обеспечение предоставления учредителю и гражданам ежегодной отчетности о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, и также отчетности о результатах внутреннего анализа;

4) утверждение штатного расписания, если расписание не установлено нормативными правовыми документами Российской Федерации;

5) принятие на работу работников, заключение и расторжение трудовых договоров, при условии если другое не установлено настоящим Федеральным законом, разделение должностных обязанностей, формирование условий и организация дополнительного профессионального образования рабочих;

6) разработка и утверждение образовательных программ образовательной организации;

7) создание и утверждение по согласованию с основателем программы развития образовательного учреждения, при условии если другое не определено Федеральным законом;

8) прием обучающихся в образовательное учреждение;

9) создание списка учебных материалов, соответствующих утвержденному федеральному перечню учебников и рекомендованных для использования при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную работу, а также учебных материалов, предназначенных для использования при реализации установленных образовательных программ данными организациями;

10) осуществление настоящего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установка их форм, периода и порядка проведения;

- 11) индивидуальный учет результатов овладения обучающимися образовательных программ, а также обеспечение хранения в архивах информации об этих результатах на информационных носителях;
- 12) применение и совершенствование метода обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения;
- 13) проведение самоанализа, обеспечение функций внутренней системы качественной оценки образования;
- 14) предоставление образовательной организации, имеющей интернат, необходимых условий содержания учеников;
- 15) создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья обучающихся, предоставление питания обучающимся и работникам образовательной организации;
- 16) формирование условий для занятий обучающимися физической культурой и спортом;
- 17) приобретение или создание бланков документов об образовании и о квалификации;
- 18) утверждение требований к одежде обучающихся, если другое не определено настоящим Федеральным законом или законодательством субъектов страны;
- 19) помощь деятельности общественных объединений обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, осуществляемой в образовательном учреждении и не запрещенной законами Российской Федерации;
- 20) организация научно-методической деятельности, а также организация и проведение научных и методических собраний, семинаров; 21) предоставление условий для создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети «Интернет»;
- 22) другие вопросы, соответствующие законодательству Российской Федерации.

Сущность образования является одним из факторов экономического и социального прогресса граждан и должно быть направлено на:

- обеспечение самоопределения личности, создание условий для ее самореализации;
- развитие общества;
- укрепление и совершенствование правового государства.

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование) (рисунок 1).

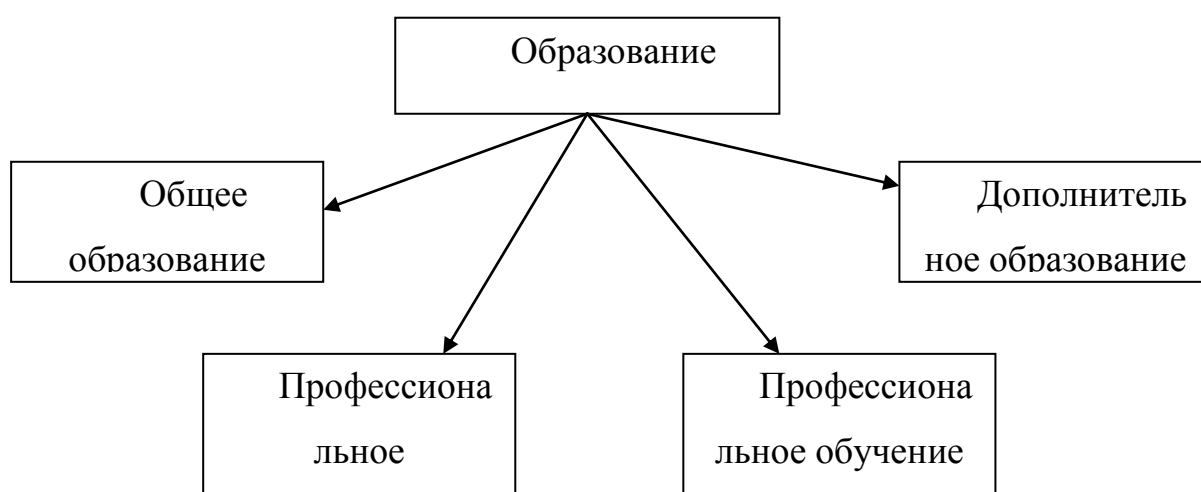


Рисунок 1 – Виды образования

Общее образование и профессиональное образование ведут деятельность по уровням образования.

В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни общего образования (рисунок 2) и уровни профессионального образования (рисунок 3).

Дополнительное образование разделяется на такие подвиды, как дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование.



Рисунок 2 – Уровни общего образования

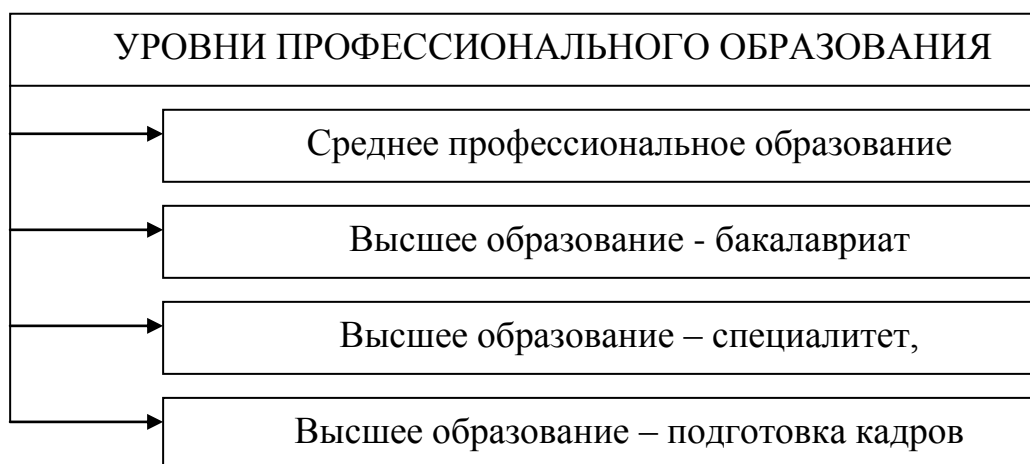


Рисунок 3 – Уровни профессионального образования

Система образования предоставляет условия для непрерывного образования через реализацию основных образовательных программ и других различных дополнительных образовательных программ, также предоставляет возможность одновременного овладения несколькими образовательными программами, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования.

Образовательные программы определяют содержание образования. Содержание образования содействует взаимопониманию и сотрудничеству у

людей, у народов независимо от расовой, национальной, этнической, религиозной и социальной направленности, учитывает различные мировоззренческие подходы, способствует реализации прав обучающихся на свободный выбор мнения и убеждений, обеспечивает развитие способности каждого человека, формирование и развитие его личности в соответствии с принятыми в семье и обществе духовно-нравственными и социокультурными ценностями. Содержание профессионального образования и профессионального обучения должно обеспечивать освоение и получение квалификации.

К основным образовательным программам относят:

1) основные общеобразовательные программы – образовательные программы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования;

2) основные профессиональные образовательные программы:

а) образовательные программы среднего профессионального образования – программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программы подготовки специалистов среднего звена;

б) образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки;

3) основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.

К дополнительным образовательным программам относятся:

1) дополнительные общеобразовательные программы – дополнительные общеразвивающие программы, дополнительные предпрофессиональные программы;

2) дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки.

Образовательные организации делят на типы в соответствии с образовательными программами. Образовательные программы реализуют основную их деятельность.

В Российской Федерации устанавливаются такие типы образовательных учреждений, реализующие основные образовательные программы:

1) дошкольное образовательное учреждение – образовательное учреждение, осуществляющее в качестве основной цели его деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми;

2) общеобразовательное учреждение – образовательное учреждение, осуществляющее в качестве основной цели его деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования;

3) профессиональное образовательное учреждение – образовательное учреждение, осуществляющее в качестве основной цели его деятельности образовательную работу по образовательным программам среднего профессионального образования;

4) образовательное учреждение высшего образования – образовательное учреждение, осуществляющее в качестве основной цели его деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную работу.

Дошкольное образовательное учреждение – тип образовательного учреждения, которое реализует общеобразовательные программы дошкольного образования разной направленности.

Основные функции дошкольного образовательного учреждения:

– обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребенка;

- осуществление необходимой коррекции отклонений в развитии ребенка;
- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- охрана жизни и укрепление здоровья детей;
- взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития ребенка.

## 1.2 Состав ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования

Для осуществления различных видов деятельности используют разнообразные ресурсы. Но эти ресурсы, то есть различные средства, ценности, запасы, возможности, имеющиеся в наличии, ограничены.

Ресурс от французского слова *resource* – вспомогательное средство.

В.С. Ефремов выделяет материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы, технологии производства и управления, а также материальный, нематериальный и интеллектуальный капитал.

В Большом экономическом словаре в качестве основных групп ресурсов выделяются люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Авторы 17-модульной программы для менеджеров различают человеческие (людей), материальные, энергетические, финансовые, информационные, технологические и временные ресурсы [3].

Как видно из приведенных классификаций, различия между ними не принципиальны и связаны исключительно со строгостью выбора классификационного признака и глубиной декомпозиции.

Ресурсы любого предприятия классифицируются на пять групп:

- природные ресурсы – это потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают неисчерпаемые и исчерпаемые;

- материальные ресурсы – все созданные человеком средства производства, которые являются результатом производства;
- трудовые ресурсы – население в трудоспособном возрасте;
- интеллектуально-информационные ресурсы – интеллектуальный продукт и информация, созданные творческим трудом человека и используемые непосредственно в процессе производства и в процессе принятия управленческих решений;
- финансовые ресурсы – денежные средства, которые выделяются на организацию производства продукта и его реализацию. Финансовые ресурсы занимают особую роль.

На практике различают долгосрочные финансовые ресурсы в виде основных фондов и краткосрочные финансовые средства.

Значимость отдельных видов ресурсов изменялась по мере перехода от доиндустриальной к индустриальной, и от неё – к постиндустриальной технологии. В доиндустриальном обществе приоритет принадлежал природным и трудовым ресурсам, в индустриальном – материальным, в постиндустриальном – интеллектуальным и информационным ресурсам. Природные, материальные и трудовые ресурсы присущи любому производству, поэтому они получили название «базовых»; возникшие на «рыночной» ступени финансовые ресурсы стали называться «производственными».

Ресурсы образовательной системы – это всё то, что непосредственно участвует в образовательном процессе: трудовые ресурсы образования, информационные ресурсы (учебники, пособия, компьютерные программы и иные средства обучения), педагогические технологии и ноу-хау, капитальные ресурсы (наличие помещений для обучения, обеспеченность, учебными пособиями, компьютерами и пр.) То, согласно эти ресурсы отвечают современным требованиям, уровню технического и технологического развития общества, говорит об их возможностях повлиять на качество образовательного процесса. Именно ресурсы



и их качественные характеристики в значительной степени определяются результатом образования [8].

Под ресурсным обеспечением образовательного учреждения понимается процесс приобретения, пополнения, совершенствования, распределения ресурсов, а также процессы планирования, контроля и мониторинга направленные на эффективное и рациональное использование имеющихся ресурсов.

К базовым ресурсам, необходимым для работы образовательной организации, относятся:

1. Инженерно-педагогический, административный и вспомогательный персонал (человеческие ресурсы).

Их можно определить, как запасы творческой энергии личности. Они неисчерпаемы, и не случайно их запасы сравнивают с запасами атомного ядра. Как отметил в свое время П. Друкер: «Только человеческие ресурсы могут производить экономические результаты. Все другие ресурсы подчиняются законам механики. Их можно лучше использовать, но их выход никогда не будет больше, чем сумма входов». На сегодняшний день только знание, интеллект, а не мускульная сила определяют экономический успех организации. Не отвергая значение других видов ресурсов, данный тезис подчеркивает, что люди, обладающие определенной информацией и наделенные определенными способностями по ее преобразованию, являются ключевым ресурсом, правильное использование которого позволяет в любой функциональной области получать высокие результаты в сочетании с существенной экономией других видов ресурсов.

2. Учебно-материальные ресурсы (земля, здания, помещения, механизмы, оборудование, транспорт, связь, учебно-программное обеспечение, учебные и наглядные пособия и т.д.).

Материальные ресурсы определяются многими авторами как предметы труда. Ресурсы, имеющие материальную природу: как предметы, так и средства труда. Роль этих ресурсов в современном образовании, огромна, поскольку без

материальной базы оно просто не сможет эффективно функционировать. Качество и количество использования материальных ресурсов тесно связано с использованием других видов ресурсов, прежде всего финансовых и человеческих. Так, например, наличие достаточного количества финансовых средств может побудить руководство к техническому переоснащению, но при этом в отличие от предприятий, в образовательной организации к сокращению персонала это не приведет, но качественно изменит преподавание. В то же время наличие высокопрофессиональных кадров создает предпосылки для экономии материальных ресурсов. Например, современный преподаватель, использует в процессе обучения не только презентации и сопровождает весь документооборот ИКТ-технологиями, но экономит также бумагу используя сетевые технологии. В последнее время особое значение для предприятий приобрели энергетические и технологические ресурсы, составляющие отдельные виды материальных ресурсов. Значимость энергетических ресурсов (всех видов энергоносителей – электроэнергии, пара, газа и т.п.) связана с резким увеличением доли затрат на них. Это потребовало более тщательного подхода к выбору энергоносителя и более экономному его использованию.

3. Финансовые ресурсы (собственные и заемные деньги, инвестиции и т.п.) Движение финансов в целом, распределение их между подсистемами и функциональными областями, финансирование инвестиционных проектов, расчеты с поставщиками и потребителями, формирование денежных ресурсов и др. является ежедневной задачей управления. Особенностью финансовых ресурсов является их абсолютная ликвидность. Именно поэтому они способны компенсировать нехватку других видов ресурсов, особенно материальных и человеческих.

4. Информация и педагогические технологии (технологии обучения, технологии работы с информацией субъектов образовательного процесса, технологии актуализации потенциала субъектов образовательного процесса, экспертно-оценочные технологии).

Информационные ресурсы – совокупность данных и знаний. Каждая функциональная область предполагает наличие определенных информационных ресурсов. Так, например, преподавание, должно обладать как можно более полной и достоверной информацией о внешнем окружении (работодатели, потребители, партнеры, конкуренты), производство - информацией о новых технологиях и «ноу-хау» и т.д. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность системы управления всей организацией. Современная экономика и управление характеризуются резким ростом значения информации, которая становится ключевым фактором успеха не только управления в образовательной организации.

#### 5. Правовое обеспечение.

Действующая законодательная база является косвенным фактором, обеспечивающим образовательный процесс. Качество сформулированных законов, их четкость, доступность, понимание, исполняемость – являются необходимой базой, регулирующей отношения в системе образования, регламентирующей деятельность системы образования. Ключевыми для эффективного управления образовательной организацией является Конституция РФ, ФЗ «Об образовании в РФ», Конвенция о защите прав ребенка, на основе которых разрабатываются Устав ОО, инструкции по функционированию ОО, воспитательные и образовательные проекты по принципу гуманизма и демократии в образовании.

#### 6. Ресурсы времени.

Время – это ограниченный источник, как сырье, материалы, финансы. Оно необратимо, и его невозможно растянуть или восстановить. Для руководителя имеет фундаментальную важность управление, как собственным временем, так и временем других людей. В целом экономика имеет ресурсные циклы, в которых особое внимание уделяется той или иной группе ресурсов. Таким образом, организационные ресурсы - ресурсы организации дают представление о средствах

организационной деятельности. В состав этих средств входят работники, а также используемые в практической деятельности информация, технические средства, инвестиции. Та часть организационных ресурсов, которая задействуется в процессе организации, образует совокупные затраты или расходы на организационную деятельность. Высокая результативность функционирования организации возможна при наличии необходимых ресурсов и снижении затрат на получение требуемых результатов.

Ресурсы любого образовательного учреждения можно подразделить:

- явные (хорошая репутация, давняя история, традиция);
- неявные (материально-техническая база, педагогические кадры, финансы, нормативно-правовое обеспечение).

В целом ресурсы характеризуются четырьмя составляющими:

1. Характер учебного заведения;
2. Стадия его жизненного цикла;
3. Потенциальные возможности для адаптации;
4. Явные ресурсы и рыночные активы [2].

Внутреннее распределение экономических и иных ресурсов. Уполномоченные структуры образования распределяют средства между регионами, отдельными подсистемами и учреждениями, видами деятельности, должностями. В итоге обеспечиваются ресурсами такие направления должности, которые ориентированы и на «внеобразовательное» пространство (раньше – материальная помощь учащимся, их семьям, подшефным, благоустройство площадок, организация отдыха и т.п., теперь – поддержание коммерческих, исследовательских, конструкторских и других структур). Это распределение подчас усиливает социальное неравенство, закрепляет отстаивание групп из-за того, что некоторые подсистемы образования недополучают ресурсы.

Система образования способна модифицировать экономические стимулы и вносить такие поправки в практику финансовой поддержки, которые влекут изменение социально-экономического статуса ее участников. Так или иначе,

процесс распределения ресурсов в образовании всегда обусловлен его социальной организацией.

Современное законодательство определяет, что каждое учреждение имеет статус субъекта финансово-хозяйственной деятельности. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» указано, что образовательное учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. Оно имеет самостоятельный расчётный счёт, в банковских учреждениях. Финансовые и материальные средства используются им по своему усмотрению в соответствии с уставом. Неиспользованные в текущем году (квартале, месяце) финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объём финансирования этого учреждения на следующий год (квартал, месяц).

В действительности нормативы финансирования отсутствуют. Использовать бюджетные средства по своему усмотрению бюджетные учреждения не в праве из-за целевого финансирования расходов казначейством по предметным статьям. Подавляющее большинство дошкольных учреждений обслуживаются органами казначейства через централизованные бухгалтерии. Производственные и хозяйственные расходы покрываются за счёт средств учредителя, доходов от собственной предпринимательской деятельности ( платных услуг в сфере дошкольного образования; кружки ,секции, предоставление аренды залов для различных мероприятий ), иных внебюджетных источников. Основные источники бюджетного финансирования представим в таблице 1.

Таблица 1 – Основные источники бюджетного финансирования

Автономные	Бюджетные	Казенные
Источник бюджетного финансирования		
субсидии	субсидии	на основе бюджетной сметы
Основной документ		
План финансово-хозяйственной деятельности	План финансово-хозяйственной деятельности	Смета доходов и расходов

Поступающие доходы		
в самостоятельное распоряжение	в самостоятельное распоряжение	зачисляются в бюджет
Денежные средства		
В кредитных организациях и в органах казначейства	в органах федерального казначейства	в органах федерального казначейства

Казенное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по обязательствам такого учреждения несет собственник его имущества. Средства, полученные от приносящей доход деятельности, зачисляются в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации [6].

Деятельность казенных учреждений включает в себя не только выполнение работ или оказание услуг, но и возможность выполнения государственных (муниципальных) функций на основе бюджетной сметы.

Такие учреждения не имеют права предоставлять и получать кредиты (займы), приобретать ценные бумаги, субсидии и бюджетные кредиты. При этом они не вправе, по общему правилу, совершать сделки, возможными последствиями которых являются отчуждение или обременение имущества, закрепленного за учреждением на праве оперативного управления, или имущества, приобретенного за счет средств, выделенных учреждению собственником на приобретение такого имущества.

Казенное учреждение отвечает по своим обязательствам только находящимися в его распоряжении денежными средствами; по долгам учреждения не может быть обращено взыскание на иное имущество, как закрепленное за учреждением на праве оперативного управления, так и приобретенное за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности.

Одним из нововведений является то, что финансовое обеспечение деятельности осуществляется за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы России на основании бюджетной сметы. Казенное учреждение осуществляет операции с бюджетными средствами через открытые ему лицевые счета.

Поскольку законодательно правовые статусы автономных и бюджетных учреждений практически идентичны, то следует обобщить их основные характеристики.

Указанные учреждения являются разновидностями одной организационно-правовой формы юридического лица – некоммерческой организации. Их деятельность связана с выполнением работ, оказанием услуг в целях осуществления функций государства в различных социально-культурных сферах.

Такие типы учреждений вправе заниматься приносящей доход деятельностью в соответствии со ст. 50 Гражданского кодекса РФ.

При этом получаемые от занятия такой деятельностью доходы поступают в самостоятельное распоряжение учреждений. В этом случае доходы направляются на реализацию целей, ради которых были созданы учреждения.

Согласно ч. 4 ст. 61 и ч. 1 ст. 65 ГК РФ учреждение независимо от правового статуса его учредителя не может быть ликвидировано вследствие признания его несостоятельным (банкротом). Собственник имущества как автономного, так и бюджетного учреждения не несет субсидиарной ответственности по обязательствам учреждения (ст. 120 ГК РФ).

Автономное учреждение, в отличие от бюджетного учреждения, не отвечает по своим обязательствам имуществом, приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности (ст. 120 ГК РФ).

В отношении хозяйственной деятельности отметим, что финансовое обеспечение учреждений осуществляется в виде предоставления субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации. В

процессе деятельности автономные и бюджетные учреждения могут совершать крупные сделки.

Однако у автономных учреждений более высокий уровень финансово-хозяйственной самостоятельности, которая достигается за счет открытия расчетного (а не лицевого) счета, а также возможности прямого приобретения имущества без учета требований Федерального закона от 21 июля 1996 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» и при определенных условиях перехода на упрощенную систему налогообложения.

Учреждение участвует в имущественном обороте посредством закрепленного за ним на праве оперативного управления имущества, в том числе приобретенного за счет приносящей доход деятельности.

В этом проявляется определенный в ст. 48 ГК РФ признак имущественной обособленности юридического лица (ст. 120 ГК РФ). С 1 января 2011 г. учредитель бюджетного учреждения в лице органа, осуществляющего полномочия и функции учредителя, создает и формирует государственные (муниципальные) задания для учреждений, финансовое обеспечение которых осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы государства [4].

Переход от сметного финансирования к получению субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания учредителя позволит повысить эффективность функционирования бюджетных образовательных учреждений за счет повышения качества и полноты предоставляемых ими государственных и муниципальных услуг.

Бюджетные учреждения смогут конкурировать в борьбе за потребителя, ориентироваться на потребности общества в соответствующих услугах и обладать более широким объемом прав и полномочий.

Имущество, закрепленное за тремя типами учреждений на праве оперативного управления, принадлежит его собственнику, за исключением внебюджетных



доходов, которыми автономные и бюджетные учреждения вправе распоряжаться самостоятельно.

Законодательно определено, что «под особо ценным движимым имуществом понимается движимое имущество, без которого осуществление бюджетным учреждением своей уставной деятельности будет существенно затруднено» (ст. 9.2 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях») (в ред. от 2 июля 2013 г.). Согласно постановлению Правительства РФ от 26 июля 2010 г. № 538 «О порядке отнесения имущества автономного или бюджетного учреждения к категории особо ценного движимого имущества» при определении перечней особо ценного движимого имущества бюджетных учреждений подлежат включению в состав такого имущества:

- движимое имущество с учетом определенной стоимости;
- иное движимое имущество, без которого осуществление бюджетным учреждением предусмотренных его уставом основных видов деятельности будет существенно затруднено и (или) которое отнесено к определенному виду особо ценного движимого имущества уполномоченным на то органом;
- имущество, отчуждение которого осуществляется в специальном порядке.

Представляется, что для каждого конкретного учреждения в данную категорию может войти самое различное движимое имущество.

Таким образом, можно утверждать, что понятие «особо ценное движимое имущество, без которого осуществление учреждением деятельности будет существенно затруднено» является оценочным для каждого из учредителей учреждения в зависимости от сферы деятельности некоммерческой организации.

Нельзя забывать и о том, что в самостоятельном распоряжении бюджетного учреждения могут находиться доходы, приобретенные за счет приносящей доход деятельности, и имущество, приобретенное за счет таких доходов. В состав данного имущества могут войти объекты движимого имущества, подпадающие под установленную законом категорию «особо ценное движимое имущество». Представляется, что в этом случае возможность самостоятельного распоряжения

этим имуществом сохранится. В случае сдачи в аренду с согласия учредителя недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением учредителем или приобретенного бюджетным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания такого имущества учредителем не осуществляется (ст. 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях»). Следовательно, бюджетное учреждение должно будет разумно обосновать необходимость и целесообразность сдачи имущества в аренду третьим лицам.

Бюджетное учреждение в праве с согласия собственника передавать некоммерческим организациям в качестве их учредителя или участника денежные средства (если иное не установлено условиями их предоставления) и иное имущество, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за ним собственником или приобретенного бюджетным учреждением за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, а также недвижимого имущества, в том числе вносить указанное имущество в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ или иным образом передавать им это имущество в качестве их учредителя или участника (ч. 4 ст. 24 Федерального закона «О некоммерческих организациях»).

В настоящее время осталось не так много бюджетных учреждений, которые функционируют только за счет бюджетного финансирования и не получают прибыли от предпринимательской деятельности. Это связано с тем, что значительное недофинансирование получателей бюджетных средств, вынуждает руководителей учреждений искать нетрадиционные способы получения денежных средств. Естественно, что многие эти способы связаны с осуществлением предпринимательской деятельности. Средства, полученные от предпринимательской деятельности, могут позволить решить бюджетному учреждению многие социальные вопросы, связанные с улучшением условий труда и отдыха персонала, а также своевременно обновить изношенные объекты

основных средств. Однако, наряду с возможностью вести предпринимательскую деятельность в некоторых случаях законодательство содержит на нее прямой запрет.

Бюджетным учреждениям разрешается осуществлять деятельность, приносящую доход, что касается, например, учреждений здравоохранения и образования. Предпринимательская деятельность может осуществляться учреждением, если в учредительных документах это отражено специальным пунктом. В этом случае доходы от такой деятельности и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе.

Разрешение, на осуществление предпринимательской деятельности, бюджетное учреждение получает у вышестоящего распорядителя бюджетных средств, которое в дальнейшем должно быть закреплено в учредительных документах, т. е. в уставе (положении) должны быть указаны виды разрешенной деятельности.

Осуществление учреждением некоторых видов деятельности, приносящих доход, в обязательном порядке требует получения соответствующей лицензии. Если же коммерческая деятельность будет наносить ущерб основной (уставной) деятельности учреждения, то вышестоящий распорядитель бюджетных средств имеет право ее приостановить до решения суда по этому вопросу.

До получения право на осуществлении предпринимательской деятельности, учреждению необходимо открыть лицевой счет в территориальном органе Федерального казначейства, на котором следует обособленно учитывать операции по такой деятельности. Лицевой счет открывается на основании генерального разрешения.

Управление материально-техническими ресурсами образовательных организаций также осуществляется с помощью некоторых инструментов.

Управление материальными ресурсами начинается на предынвестиционной фазе при разработке технико-экономического обоснования, затем на фазе

планирования прорабатываются потребности в ресурсах и возможности их обеспечения. В каждый текущий момент времени ресурсы проекта ограничены, и потому основными задачами управления ресурсами являются:

- 1) оптимальное планирование ресурсов;
- 2) управление материально-техническим обеспечением, в том числе:
  - управление закупками ресурсов;
  - управление снабжением;
  - управление поставками ресурсов;
  - управление запасами ресурсов;
  - управление распределением ресурсов [2].

Управление ресурсами предусматривает ряд основных процессов, в т.ч. закупки, поставки, распределение ресурсов и управление запасами ресурсов.

Закупки ресурсов – центральный элемент системы управления ресурсами. Под закупками понимают мероприятия, направленные на обеспечение проектов ресурсами – т. е. имуществом (товарами), выполнением работ (услуг), передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом. Закупки и поставки взаимосвязаны и по сути являются двумя сторонами процессов материально-технического обеспечения проекта.

Управление закупками, материально-техническим обеспечением проекта – подсистема управления проектом, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг по проекту от внешних организаций-поставщиков. Подсистема состоит из планирования материально-технического обеспечения, выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, обеспечения поставок, завершения контрактов.

Управление поставками выделяется наряду с управлением закупками в качестве самостоятельной подсистемы. Включает в себя:

- планирование поставок;
- организацию бухгалтерского учета;
- доставку, приемку и хранение товара;

– учет и контроль доставки [8].

Материально-технические и санитарно-гигиенические условия составляют первичную основу организации деятельности образовательного учреждения и играют важную роль в обеспечении качества образования.

Ресурсы образовательного учреждения должны отвечать требованиям, т.к. их качественные характеристики в значительной степени и влияют на качество образовательного процесса.

Материально-техническое оснащение устанавливается в процессе лицензирования образовательного учреждения и включает в себя: наличие помещений для пребывания детей, проведения режимных моментов, организации питания, осуществления медицинских процедур и реализация образовательного процесса.

Содержание системы управления персоналом можно представить в виде цепочки технологий по работе с человеческими ресурсами.

1. Разработка документации, регламентирующей управление персоналом, контроль за ее исполнением.

2. Совершенствование кадрового потенциала образовательной организации: анализ рынков труда, анализ кадрового потенциала, создание банка данных на имеющийся персонал и потенциальных работников, планирование персонала, подбор, отбор и найм кадров, расстановка персонала, оптимизация адаптационных процессов, организация эффективной системы ротации кадров, высвобождение персонала.

3. Создание эффективной системы развития персонала, включающей в себя как скрытые, так и явные формы повышения квалификации (планирование карьеры работников, обеспечение безопасных условий труда, конструирование и реконструкция рабочих мест, обеспечение эргономичных рабочих мест, обеспечение здоровья персонала, управление производственными и социальными конфликтами, создание благоприятного морально-психологического климата, контроль за качеством выполнения функций работников всех уровней,

совершенствование организационной структуры, координация деятельности подразделений по проблемам персонала, консультативная помощь работникам и руководителям всех уровней по проблемам управления персоналом, социальных отношений, организация различных уровней самоуправления работников, формирование корпоративной культуры, управление качеством.

Можно выделить следующие группы целей управления персоналом как составной части управления образовательной организацией: организации трудовых процессов, которая позволяла бы при минимизации усилий персонала достигать максимальной производительности и качества оказываемых услуг; управление производительностью и качеством; разработка эффективной системы стимулирования высокопроизводительного труда; создание эффективной системы совершенствования кадрового потенциала образовательной организации; сплочение персонала образовательной организации, выработка корпоративной культуры [5].

Организация процессов взаимодействия образовательной организации с внешней средой в сфере труда и занятости (контакты с внешним рынком труда, профсоюзными и общественными движениями и организациями, создание привлекательного внешнего имиджа системы управления трудом образовательной организации и т.п.).

Кадровое обеспечение образовательных учреждений, в целом, остается проблемой.

Выработать систему отбора и подготовки школьных управленцев – одна из основных задач по организации управленческой работы в образовательном учреждении.

В рамках подпрограммы «Педагогические кадры России» Федеральной программы развития образования предусматриваются меры по преодолению негативных тенденций в кадровом обеспечении образования. Они будут включать в себя следующие основные направления: повышение статуса педагогического работника; усиление государственной поддержки и

стимулирования труда педагогических и управленческих работников образования; повышение профессионализма педагогических кадров: разработка и экспериментальная апробация моделей реформирования системы подготовки педагогических кадров, реорганизация системы повышения квалификации работников образования, организация и проведение всеобуча по информационным технологиям, реорганизация методической службы органов управления, создание эффективной системы подготовки, повышения квалификации и аттестации руководителей органов управления образования и образовательных учреждений.

Уже второе десятилетие российское образование испытывает непрекращающегося реформирования. Меняется его содержание, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Образовательное учреждение – это организация, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях, работающих в ней людей.

В образовательном учреждении кадры наиболее подвластны руководителю в рамках финансовой и материальной ограниченности ресурсов. Штат учебного заведения – это, прежде всего педагоги, от качества труда которых зависит не только успешность самой образовательной организации, но и развитие учащихся.

В современной образовательной ситуации актуализировано противоречие между потребностью в новой теории управления развитием персонала образовательного учреждения и сохраняющейся практической установкой на управление кадрами.

Таким образом, можно сделать вывод, что в школьной организации целесообразно проводить кадровую политику по всем направлениям работы с сотрудниками. Это должно делаться с учетом специфики и адаптацией традиционных методов управления персоналом к условиям образовательного учреждения.

## 2 АНАЛИЗ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 2.1 Анализ использования трудовых и материальных ресурсов бюджетного учреждения дошкольного образования

Устав Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 62 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по художественно-эстетическому развитию детей утвержден приказом начальника Управления образования Кушвинского городского округа от 20.12.2013 года № 240.

Юридический и фактический адрес: 624300, Свердловская область, г. Кушва, ул. Маяковского, д. 9.

Телефон: 8 (34344) 6 23-94.

Учредитель Учреждения: Администрация Кушвинского городского округа.

Детский сад функционирует в режиме 10,5 часов, понедельник-пятница с 07<sup>30</sup> до 18<sup>00</sup> часов.

Выходные дни – суббота, воскресенье.

Для обеспечения стабильного функционирования и повышения качества образования детей Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 62 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по художественно-эстетическому развитию детей укомплектовано мебелью и учебным оборудованием, программно-методическими пособиями, дидактическим, демонстрационным и раздаточным материалом.

Состояние материально-технической базы ДОО соответствует педагогическим требованиям современного уровня образования, требованиям техники безопасности, санитарно-гигиеническим нормам, физиологии детей, принципам функционального комфорта.



Кабинетное оснащение МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представим в таблице 2.

Таблица 2 – Кабинетное оснащение МДАОУ «Детский сад № 62»

Наименование	Количество, ед.	Укомплектованность, %	Бюджетная стоимость, т. р.
спальни	16	100	167 765
кабинет заведующего	1	100	62 145
методический кабинет	1	100	44 652
музыкальный зал	2	100	71 387
физкультурный зал	2	100	75 169
бассейн	1	100	58 902
игровая комната	1	100	77 653
изостудия	1	100	67 165
русская горница	1	100	52 722
кабинет учителя-логопеда	2	100	34 652
кабинет педагога-психолога	1	100	34 542
пищеблок	1	100	144 644
прачечная	1	100	112 688
медицинский кабинет	1	100	132 662
прививочный кабинет	1	100	47 652
кабинет заместителя заведующего по АХР	1	100	34 652
кабинет делопроизводителя	1	100	34 652
кабинет специалиста отдела кадров	1	100	34 652
кабинет ведущего специалиста по ОТ	1	100	34 652
кабинет швей	1	100	44 652

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Все кабинеты оснащены необходимой техникой и инвентарем и эстетично оформлены, обеспечены необходимыми учебно-наглядными пособиями, дидактическим материалом, техническими средствами обучения. Система кабинетов и групповых помещений соответствует санитарно-гигиеническим

требованиям для обеспечения работоспособности и полноценного развития воспитанников. В целях улучшения материально-технического оснащения учебно-воспитательного процесса разработан план укрепления материально-технической базы МДАОУ «Детский сад № 62».

Групповые помещения оборудованы современной мебелью. В каждой возрастной группе созданы условия для самостоятельного, активного и целенаправленного действия детей во всех видах деятельности: игровой, двигательной, изобразительной, театрализованной, конструктивной. Познавательной и т.д. Они содержат разнообразные материалы для развивающих игр и занятий. Организация и расположение предметов развивающей среды отвечает возрастным особенностям и потребностям детей. Расположение мебели, игрового и другого оборудования отвечают требованиям техники безопасности, санитарно-гигиеническим нормам, физиологии детей, что позволяет воспитанникам свободно перемещаться.

В МДАОУ «Детский сад № 62» по возможности создаются все условия для охраны и укрепления здоровья детей, для их полноценного физического развития. В каждой возрастной группе имеется инвентарь и оборудование для физической активности детей. Есть приспособления для закаливания и самомассажа детей: массажеры, ребристые доски, пуговичные коврики и пр. Организация развивающей среды в различных возрастных группах имеют свои отличительные признаки. В группе раннего возраста выделено большое открытое пространство, где дети могут играть с двигательными игрушками, имеются уголки по сенсорике с разнообразным материалом, в каждой группе имеются центры песка и воды.

Методический кабинет оснащен необходимым оборудованием и пособиями, демонстрационным и раздаточным материалом, методическими рекомендациями и разработками по ознакомлению детей с окружающим миром и развитию речи, формированию элементарных математических представлений, изобразительной деятельности.

Спортивный и музыкальный залы имеют необходимое оборудование и пособия в соответствии с программным перечнем для физического и музыкального воспитания. Соблюдаются правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты. Работники своевременно проходят инструктаж по охране труда. Составлен план эвакуации детей, и схема оповещения работников на случай чрезвычайных происшествий. Разработана система тренинга по противопожарной безопасности для всех категорий сотрудников, регулярно проводятся с персоналом практические занятия.

Во всех помещениях МДАОУ «Детский сад № 62» установлена автоматическая пожарная сигнализация. Новое ограждение детского сада было установлено в июле 2014 года. На входах в помещение детского сада имеются металлические двери с замками. В здании установлена пожарная сигнализация, имеется кнопка тревожной сигнализации.

Вопрос организации предметно-развивающей среды МДАОУ «Детский сад № 62» на сегодняшний день стоит особо актуально. Это связано с реализацией нового Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования. В соответствии с ФГОС программа должна строиться с учетом возрастных возможностей и особенностей воспитанников, также необходимым условием ее функционирования является обеспечение условий для эффективного развития индивидуальности каждого ребенка с учетом его склонностей, интересов, уровня активности.

Таким образом, необходимо обогащать среду элементами, стимулирующими познавательную, эмоциональную, двигательную деятельность детей. Соответственно ежегодно проводится детальный анализ материально-технического обеспечения МДАОУ «Детский сад № 62».

На сегодняшний день групповые помещения обеспечены мебелью и игровым оборудованием в достаточном количестве. В каждой группе размещены центры активности для всестороннего развития детей, имеется спальня, туалетная

комната, раздевалка. Мебель для каждого воспитанника подобрана с учетом его роста. Организованная предметно-развивающая среда ДОО обеспечивает все условия для организации всех видов детской деятельности. Развивающая среда детского сада организована с учетом интересов детей и отвечает их возрастным особенностям.

Оборудование в группе размещено по секторам (центрам активности), что позволяет детям объединяться подгруппами по общим интересам: конструирование, рисование, ручной труд, театрально-игровая деятельность, экспериментирование. Обязательными в оборудовании являются материалы, активизирующие познавательную деятельность: развивающие игры, технические устройства и игрушки, модели, предметы для опытно-поисковой деятельности, весы, мензурки и прочее; большой выбор природных материалов для изучения, экспериментирования, составления коллекций.

Оснащенность воспитательно-образовательного процесса МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представим в таблице 3.

Таблица 3 – Оснащенность воспитательно-образовательного процесса МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Наименование	Количество, ед.	Укомплектованность, %	Бюджетная стоимость, т. р.
Игрушки	379	100	258 754
Музыкальные инструменты	35	100	221 786
Предметы декоративно-прикладного искусства	59	100	139 765
Наглядные пособия	174	100	88 328
Детская литература	257	100	216 438
Методическая литература	55	100	98 337
Компьютер	12	100	390 876
Проектор	6	100	67 000
Экран	6	100	32 127
Интерактивная доска	2	10	131 432
Музыкальный центр	35	100	471 243

Телевизор	12	40	127 565
Микрофон	4	40	43 875
Предметы мебели и декора	328	100	2 439 098
Спортивный инвентарь	100	100	276 543
Посуда	567	100	12 987

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

По результатам анализа мы можем сделать вывод, что для осуществления воспитательно-образовательного процесса имеется программно-методический комплект: программы, учебно-методические пособия, справочная и энциклопедическая литература, учебно-наглядные пособия (демонстрационные и раздаточные материалы), диагностические материалы, комплекты современных развивающих игр.

Одна из задач МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва – обеспечение участников образовательного процесса доступом к информации – знаниям, идеям, поводам к культурным ценностям – посредством использования как библиотечно-информационных ресурсов, так и видео, цифровых и Интернет-ресурсов. Вся литература соответствует федеральным требованиям и рекомендована Министерством образования и науки Российской Федерации к использованию в образовательном процессе в общеобразовательных учреждениях. МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва непрерывно совершенствует свое методическое обеспечение. Имеется большое количество электронных носителей с разнообразной информацией. Библиотечный фонд состоит из методической и детской художественной литературы, справочных и периодических изданий. Общий процент обеспеченности книжного фонда учреждения пополняется также за счёт подписных изданий: «Справочник руководителя», «Управление ДОУ», «Справочник воспитателя», «Воспитатель ДОУ», «Музыкальная палитра», «Дошкольное воспитание», «Библиотечка воспитателя». Оборудование детских помещений учреждения соответствует требованиям безопасности, здоровьесбережения, эстетической привлекательности и развития. Мебель

соответствует росту и возрасту детей, игрушки, игры, пособия обеспечивают максимальный для данного возраста развивающий эффект.

Выводы по анализу материально-технической базы МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представим в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа материально-технической базы МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
материально-технические условия отвечают требованиям СанПиН и позволяют организовать образовательный процесс в безопасном режиме; совершенствование	недостаточное количество компьютерной техники; необходимо обновление оборудования и материалов для развития познавательной деятельности детей; необходимо	привлечение внебюджетных средств на развитие материально-технической базы; дальнейшее совершенствование спортивной базы; пополнение библиотечного фонда; обновление	проблемной остается кровля здания; необходим ремонт: малого спортивного зала, потолков коридоров 1 этажа; необходимо обновление асфальтирования вокруг здания
материально-технического оснащения образовательного учреждения; имеющаяся материально-техническая база позволяет в основном реализовывать образовательные программы учебного плана; обновление оборудования	обновление оснащение спортивного зала и ремонт малого спортивного зала; пополнение и обновление методического и библиотечного фонда	оборудования кабинетов специалистов; совершенствование материально-технической базы через привлечение возможностей социальных партнеров.	

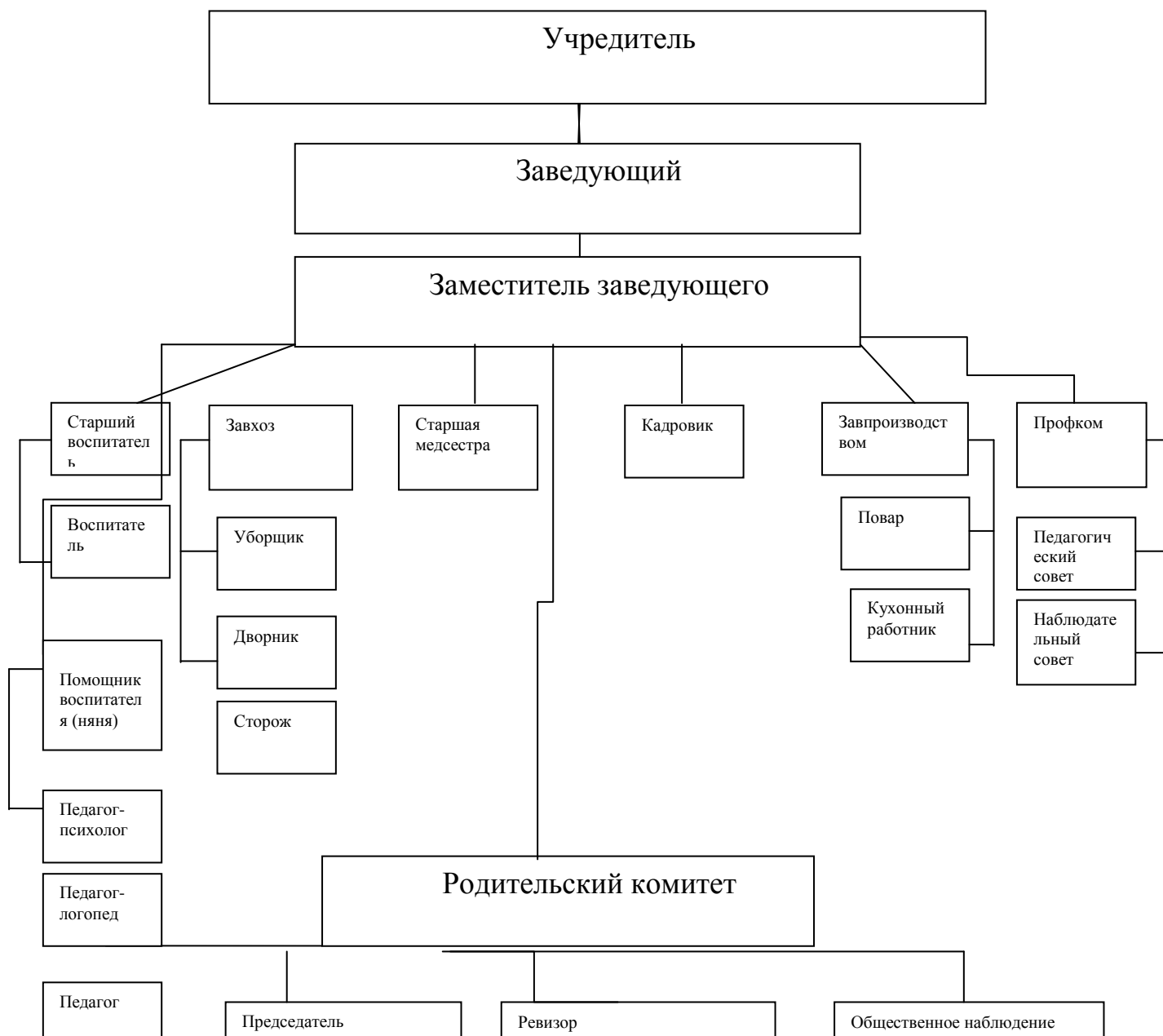
Источник: составлено автором

Таким образом, перед учреждением стоит задача обновление материально-технической, методической базы в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Результаты финансово-хозяйственной деятельности учреждения оказывают прямое влияние на качество и уровень образования в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, работу по обеспечению охраны жизни и здоровья детей. Однако

финансовых средств недостаточно для того, чтобы закрыть все потребности учреждения: нужен капитальный ремонт, замена веранд на прогулочных участках, замена асфальтового покрытия на территории учреждения, оснащение игровым и дидактическим оборудованием в соответствии с ФГОС ДО.

Важным фактором качественной работы МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва является разумная кадровая политика, которая предполагает правильный оптимальный подбор, расстановку и определение функций персонала. Одним из важнейших условий успешного управления кадровой политикой является мотивация труда работников, что заключается в заинтересованности в улучшении качества работы, в обеспечении эмоциональной привязанности к учреждению.

Кадровая структура МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представлена на рисунке 4.



#### Рисунок 4 – Кадровая структура МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На первом уровне находится заведующий детским садом. В его компетенции находится самостоятельное принятие решений вопросов деятельности учреждения, которые нельзя отнести к компетенции других органов управления. Управленческая деятельность заведующего заключается в обеспечении социально-психологических, организационных, правовых, материальных условий с целью реализации функции управления жизнедеятельностью и образовательным процессом в дошкольной образовательной организации, а также в утверждении стратегических документов (Программы развития ДООУ, Образовательной программы дошкольного образования ДООУ и других объектов управления заведующего - всего коллектива дошкольной образовательной организации).

На втором уровне находятся заместитель заведующего дошкольной образовательной организации. Деятельность этого специалиста заключается в контроле осуществления материально-технического, методического обеспечения учебно-воспитательного и лечебно-оздоровительного процессов, инновационной деятельности. Часть коллектива в зависимости от его функциональных обязанностей являются объектом управления.

На третьем уровне находятся воспитатели и специалисты. Их деятельность заключается в организации учебно-воспитательного и коррекционно-развивающего процессов, создании условий для качественного и успешного образования воспитанников, во взаимодействии с родителями воспитанников. Объектом управления третьего уровня являются дети и их родители.



Деятельность профкома заключается в утверждении документов, определяющих психолого-педагогическую деятельность педагогического коллектива ДООУ, планы работы Учреждения, в организации распространения педагогического опыта, в принятии решений о возможности участия учреждения в инновационной деятельности, в принятии образовательных программ, утверждении направления образовательной деятельности дошкольной образовательной организации.

Деятельность родительского комитета ДОУ» заключается в обеспечении постоянной и систематической связи детского сада с родителями или законными представителями. Общее родительское собрание принимает решение о содействии руководству ДООУ в совершенствовании условий для осуществления образовательного процесса, охраны жизни и здоровья, гармоничного развития личности ребенка; в защите законных прав и интересов детей; в организации и проведении массовых воспитательных мероприятий, в оказании спонсорской помощи детскому саду.

Таким образом, организационная структура МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представлена линейно-функциональной системой управления. Линейно-функциональная структура МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций. Для предварительной оценки структурной эффективности в процессе мониторинга, можно отражать не абсолютное значение, а сравнительную характеристику в виде отклонений параметров структуры управления от рекомендованных, задающих отклонения критериев эффективности при моделировании новой структуры. Таким образом, эффективность корпоративной

структуры определяется относительным отклонением по модулю параметров (а значит и конечной эффективности) и весом текущего параметра эффективности.

Управление персоналом в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва – функциональная сфера деятельности, задача, которой обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Достаточная обеспеченность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов работ и повышения эффективности образовательных услуг. При анализе обеспеченности кадрами особое значение уделяется категориям работников наиболее важных профессий (таблица 5).

Таблица 5 – Кадровая структура персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория персонала	Численность, чел.		Отклонения (+,-)	Темп роста, %
	2016	2017		
Руководители	3	3	-	-
Специалисты	5	5	-	-
Рабочие	5	5	-	-
Педагогический состав	15	20	+5	30
Итого	28	33	+5	20

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Кадровую структуру персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва по удельному весу в процентном соотношении представим на рисунке 5.

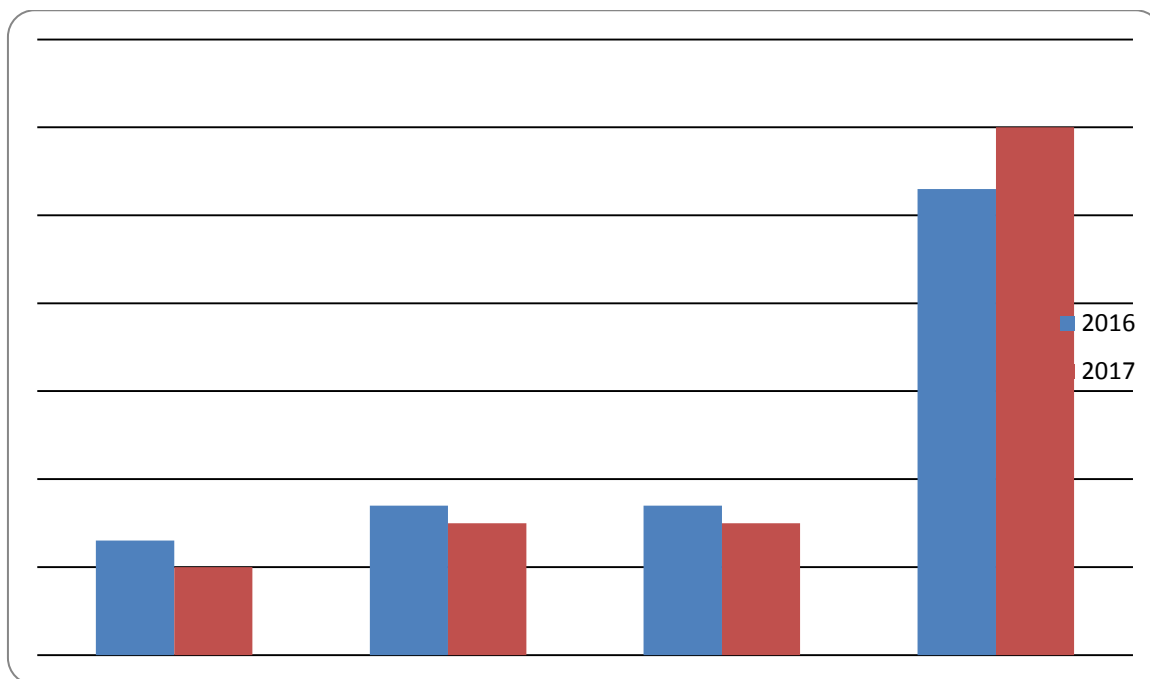


Рисунок 5 – Кадровая структура персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

По данным таблицы, мы видим, что состав и структура персонала сильно не изменяется, достаточно стабильна. Однако наблюдаем значительные изменения в составе младшего педагогического состава (они возросли на 5 штатных единиц). Связано это с тем, что должность младшего педагогического состава малооплачиваемая, поэтому няnek, помощников воспитателей, в данном учреждении не хватает, некоторые специалисты работают на две ставки. Из данных таблицы видно, что наибольший удельный вес занимает педагогический состав – 63,3 %. Это объясняется тем, что основная специфика работы возлагается именно на воспитателей их помощников (няnek).

Важным показателем состава и структуры персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва является качественный состав. В таблице 6 отразим качественный состав персонала по половому признаку.

Таблица 6 – Качественный состав персонала по половому признаку МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория	Численность, чел.	Отклон	Темп роста,
-----------	-------------------	--------	-------------

персонала	2016	2017	ения (+,-)	%
Мужчины	2	2	-	-
Женщины	26	31	+5	30
Итого	28	33	+5	20

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 6 представим структуру качественного состава персонала по половому признаку МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва по удельному весу в процентном соотношении.

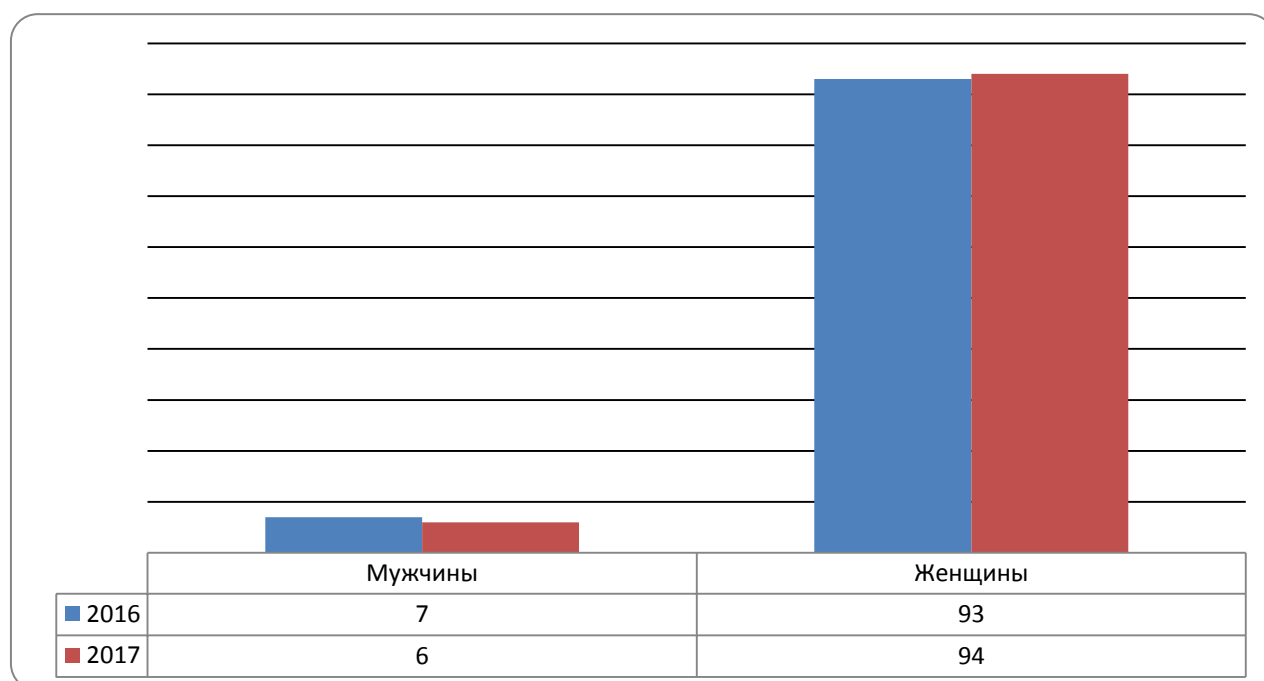


Рисунок 6 – Структура качественного состава персонала по половому признаку МДАОУ «Детский сад № 62»

Таким образом, в большей степени в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва задействованы работники женского, это связано с тем, что МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва имеется четкая дифференциация профессий по половому признаку. Так, на должность няnek, воспитателей, уборщиц, поваров принимаются исключительно женщины (таких категорий кадрового состава

большинство), на должность сторожей, дворников – исключительно мужчины (таких категорий кадрового состава меньшинство).

В таблице 7 отразим качественный состав персонала по возрастному признаку.  
Таблица 7 – Качественный состав персонала по возрастному признаку МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория персонала	Численность, чел.		Отклонения (+,-)	Темп роста, %
	2016	2017		
Возраст до 30	7	9	+2	2
От 31 до 50	12	15	+3	5
От 50 до 65	9	9	-	-

Продолжение таблицы 7

Категория персонала	Численность, чел.		Отклонения (+,-)	Темп роста, %
	2016	2017		
Итого	28	33	+5	20

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

По данным таблицы можно констатировать, что среди руководителей задействованы работники от 50 лет со стажем работы от 10 лет, это объясняется тем, что среди данной категории практически нет текучести кадров в силу высокой оплачиваемости по тарифной ставке и стабильной заработной платы. Среди специалистов-воспитателей также преобладают работники от 31 года со стажем работы от 2-х лет, однако имеется значительная часть работников в возрасте до 30 лет со стажем работы до 2-х лет. Среди рабочих преимущественно задействованы работники до 30-ти лет со стажем работы до 2-х лет, это объясняется высокой текучестью кадров в данной категории работников, низкой заработной платой, постоянной нехваткой работников на данные вакансии.

В таблице 8 отразим качественный состав персонала по уровню образования.

Таблица 8 – Качественный состав персонала по уровню образования МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория персонала	Численность, чел.		Отклонения (+,-)	Темп роста, %
	2016	2017		
Высшее педагогическое	18	21	+3	18
Высшее	3	3	-	5
Среднее педагогическое	3	5	+2	40
Среднее специальное	2	2	-	-
Среднее полное	1	1	-	-
Среднее базовое	1	1	-	-
Итого	28	33	+5	20

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 7 представим структуру качественного состава персонала по уровню образования МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва по удельному весу в процентном соотношении.

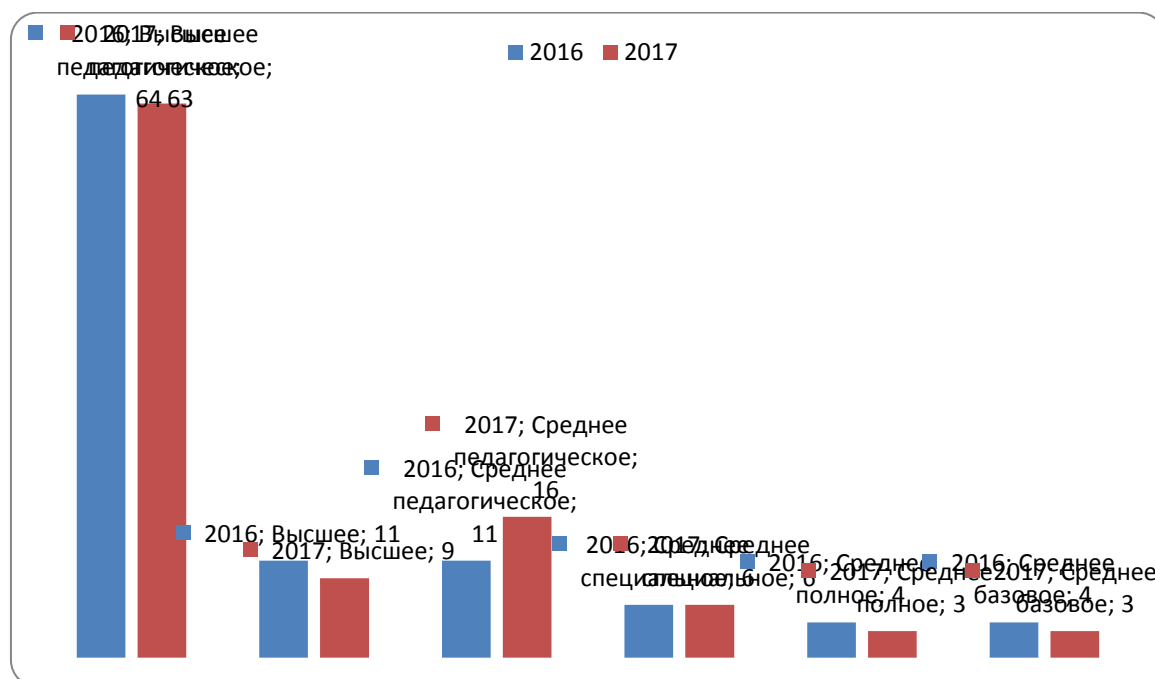


Рисунок 7 – Структура качественного состава персонала по уровню образования МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

По данным таблицы можно констатировать, что в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва преобладает число специалистов с высшим педагогическим образованием, однако среди специалистов-воспитателей до сих пор есть работники, имеющие среднее педагогическое образование, МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва на должность специалистов-педагогов и воспитателей принимает работников с высшим профессиональным образованием (преимущественно – с педагогическим), большинство рабочих имеют высшее образование, имеют среднее специальное образование, что свидетельствует о высоком уровне образования и квалификации кадрового состава МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва.

МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва успешно выполняет план по укомплектованию численности работников и производительности их труда, что положительно сказывается на развитии учреждения. В МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва ответственное лицо за отбор кадров – заведующий. Каждый субъект процесса относится к переданным ему полномочиям с ответственностью. Уровни построения МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представляют собой особую иерархию – управляющий уровень и уровень технического звена. При этом один уровень подчиняется другому - уровень технического звена управляющему уровню.

При отборе персонала с кандидатами проводится собеседование, цель которого дополнить данные письменных источников.

Методы оценки персонала зависят от характера и специфики их работы. Оценку работников, осуществляющих относительно несложную работу, провести проще, чем оценку воспитателей.

Для выявления у кандидата качеств, необходимых для замещения вакантной должности, проводится анкетирование (претендентам на должность предлагается письменно ответить на вопросы анкеты).

Оценку претендентов на работу в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва часто проводят с помощью заранее подготовленных задач (тестов) по какой-либо проблеме из соответствующей сферы деятельности и установлении на этой основе количественных показателей, определяющих уровень кандидата.

Поскольку найти идеального работника практически невозможно, обычно приходится идти на компромиссы. Учитывается, что подбор кадров - это не только подбор конкретного работника на определенную должность, но и формирование всего коллектива работников. Поэтому подход с позиций коллектива позволяет качествами одного работника возместить нехватку аналогичных качеств у другого. В итоге становится реальным из не вполне идеальных отдельных работников сформировать эффективно работающий коллектив.

Расстановка персонала в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личностными качествами.

Однако, несмотря на грамотную политику в области кадрового обеспечения, в организации наблюдаются негативные явления, связанные с текучестью кадров. Представим

Движение текучести кадров персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва на 2016-2017 год представим в таблице 9.

Таблица 9 – Движение текучести кадров персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

№ п/п	Категории работников	Численность увольнений, чел.				Структура персонала, %		
		2016 г.	2017 г.	Темп	Удельный	2016	2017	Изменения



		(факт.)	(факт.)	роста, %	вес, %	г.	г.	(+, -)
1	Руководители	-	-	-	-	14	7	-
2	Специалисты	1	3	30	11	19	15	-
3	Рабочие	2	2	-	8	19	15	-
4	Педагогический состав	5	7	4	5	48	63	+

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 8 представим удельный вес движения текучести кадров персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва в процентном соотношении.

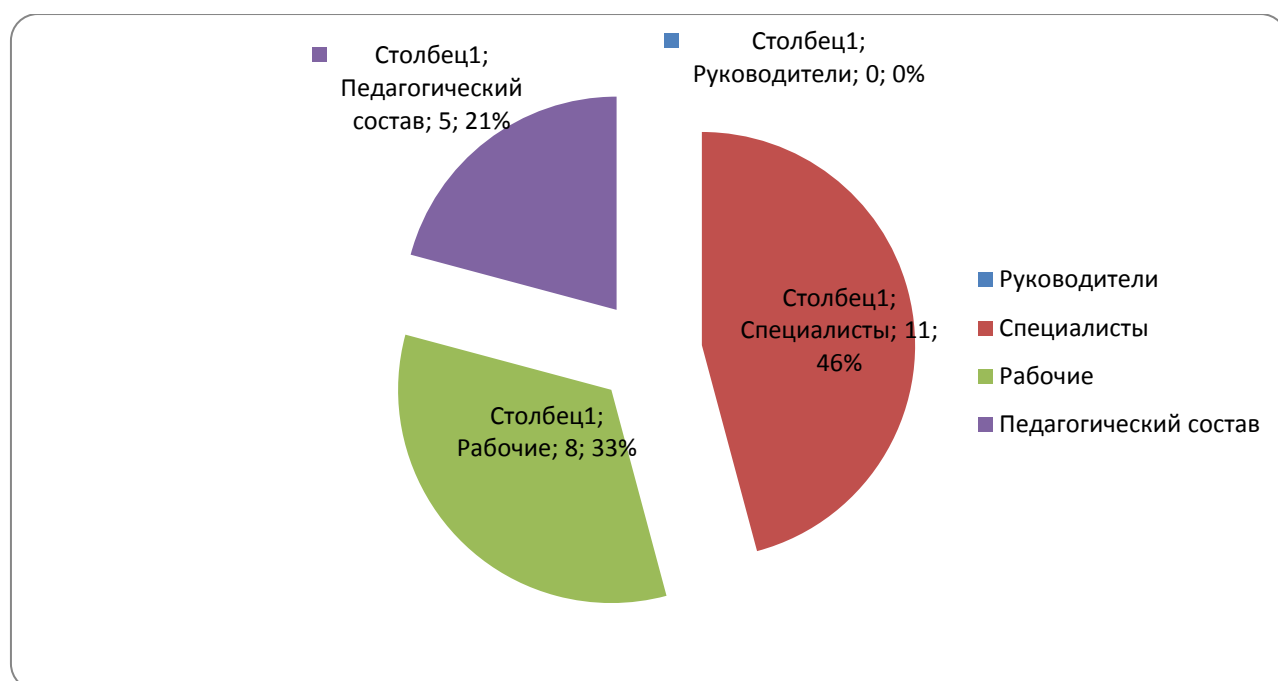


Рисунок 8 – Удельный вес движения текучести кадров персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Таким образом, мы видим, наблюдается тенденция текучести кадров среди всех категорий работников, кроме руководителей: по удельному весу в большей мере наблюдается текучесть кадров среди рабочих и специалистов в связи с тем, что это самая низкооплачиваемая категория работников МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. Невысокая доля текучести кадров среди педагогического состава,

потому что они работают в комфортном помещении, рабочий день у них нормированный, заработная плата высокая.

Уровень квалификации является составной частью эффективного использования трудовых ресурсов МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. В таблице 10 отразим анализ кадрового состава по соответствию уровню квалификации занимаемой должности.

Таблица 10 – Соответствие кадрового состава по соответствию уровню квалификации занимаемой должности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория персонала	2016		2017		Отклонения (+,-)	Темп роста, %
	Всего	Соответствие квалификации	Всего	Соответствие квалификации	Всего	Соответствие профилю выполняемой работы
Руководители	3	3	3	3	-	-
Специалисты	5	4	5	4	+1	-20
Рабочие	5	5	5	5	-	-
Педагогический состав	15	15	20	19	+1	-5
Итого	28	27	33	31	+2	-6

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Таким образом, можно констатировать, что профилю выполняемой работы соответствуют либо высококвалифицированные кадры (руководители), либо низкоквалифицированные кадры (рабочие), специалисты и педагогический состав не в полном объеме соответствуют профилю занимаемой должности. Так, в 2016

г. среди специалистов не соответствовала профилю 1 штатная единица (по причине отсутствия высшего образования), в 2017 г. среди воспитателей не соответствовала профилю 1 штатная единица (по причине отсутствия высшего педагогического образования и курсов повышения квалификации), вследствие чего делаем вывод, что организации необходимо повышать профессиональную квалификацию педагогического состава.

Структура фонда заработной платы сотрудника МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва представлена на рис. 9.

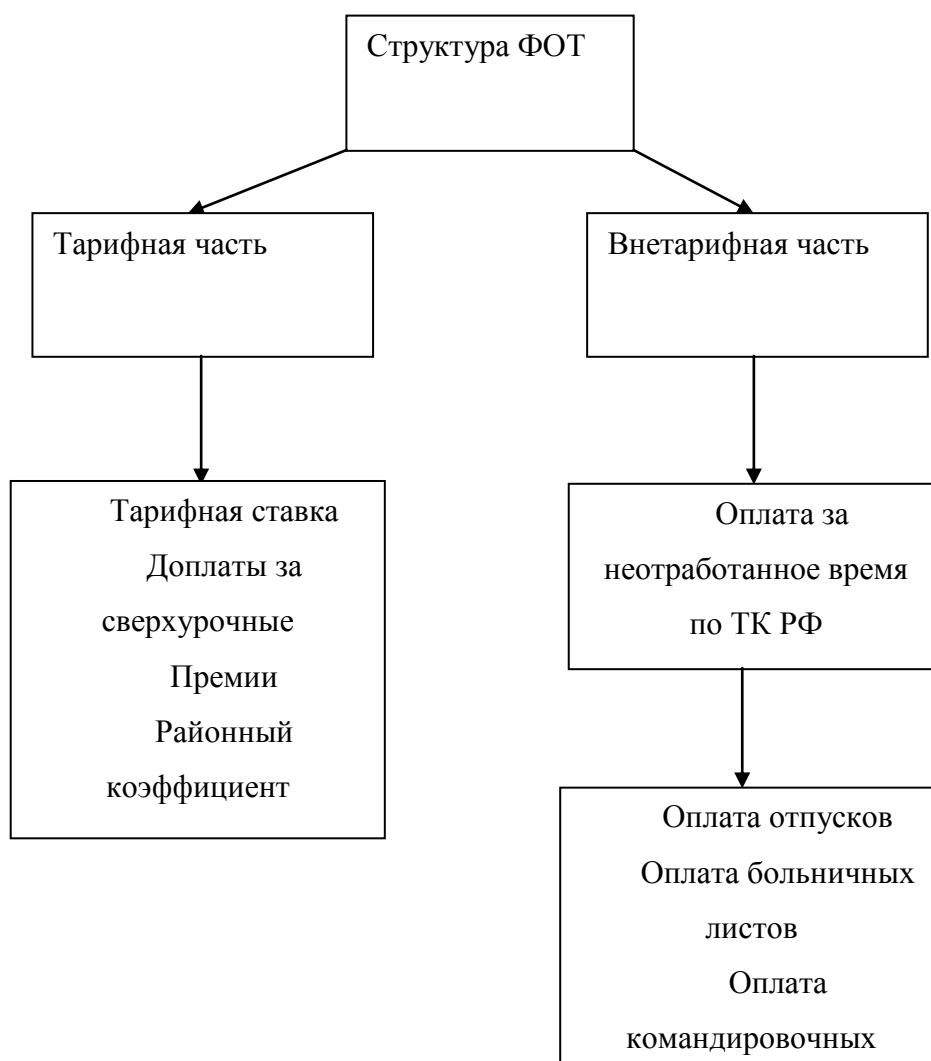


Рисунок 9 – Структура фонда заработной платы сотрудника МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Основной частью дохода наемного персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва является заработная плата, которая включает: 1) тарифную часть – оплату по тарифным ставкам и окладам; 2) доплаты и компенсации; 3) надбавки; 4) премии. Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью. Внетарифная часть включает в себя оплату за неотработанное время: оплату отпусков, оплату больничных листов, оплату командировочных.

Назначение доплат в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают независимые от организации факторы, в том числе рост цен. Надбавки и премии в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества образовательных услуг и эффективности услуг. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Таким образом, доплаты и компенсации в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва.

Типовая структура дохода сотрудника МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва может быть представлена следующим образом.

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.
2. Доплаты за условия труда.
3. Надбавки.
4. Премии.

Нематериальное стимулирование в структуре ФОТ МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва отсутствует.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы. Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера». Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва (индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги). Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы. Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности работодателю в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва производятся:

- для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
- для погашения неизрасходованного и своевременно невозвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;
- при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска.

Общий размер всех удержаний в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, – 50% заработной платы, причитающейся работнику. При удержании заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае должно быть сохранено 50% заработной платы. Это не распространяется на удержания из

заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскания алиментов на несовершеннолетних детей, возмещения вреда, причиненного работодателем здоровью работника, и возмещения ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70%.

Работодатель в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва установил различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), работникам МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

- при направлении в служебные командировки - поездки работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы, работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны, по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя;
- при переезде в другую местность - компенсация расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работ не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в случаях прекращения трудового договора в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

Материальная помощь в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.).

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. В МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва к ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы оформлены в виде стандартов МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва и вводятся в действие обязательно приказом руководителя МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией. Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу

распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

В МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва действует сдельно-премиальная система оплаты труда.

При сдельно-премиальной оплате труда оплата складывается из заработной платы и премии, премии могут начисляться в виде фиксированной суммы или составлять процент от оклада. Расчет сдельно-премиальной оплаты труда осуществляется так же, как и при простой сдельной оплате труда. Премии выплачиваются вместе с заработной платой.

Выплаты заработной платы производится в денежной форме валюте Российской Федерации (в рублях). Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного времени и труда, выполняемых им функций, инициативности, творческой активности, стажа работы и т.д.

Форма оплаты фиксируется в штатном расписании компании, которое утверждается руководителем организации и прописывается в трудовом договоре работающего, подписанным с двух сторон, с одной стороны работника и с другой – работодателем.

В МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва действует оплата труда в виде фиксированных величин – определяющая предельные (минимальные и максимальные) значения.

Для расчета заработной платы необходимо использовать план и отчет по труду, справки о составе средств на оплату труда, отчет о результатах финансовой деятельности и др.

Рассмотрим категории работников и фонд оплаты труда за 2016 и 2017 годы.



Таблица 11 – Фонд оплаты труда работников по категориям в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категории работников	Фонд оплаты труда, тыс. руб.		Отклонения	
	2016 г.	2017 г.	Абс. (+,-)	Относ. откл, %
Руководители	1080	1504,8	424,8	28
Рабочие	1296	1782	486	27
Специалисты	3528	4752	1224	25
Педагогический состав	7848	9900	2052	20
Итого ФОТ:	13752	17938,8	4168,8	23

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 10 представим удельный вес фонда оплаты труда работников по категориям в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва в процентном соотношении.

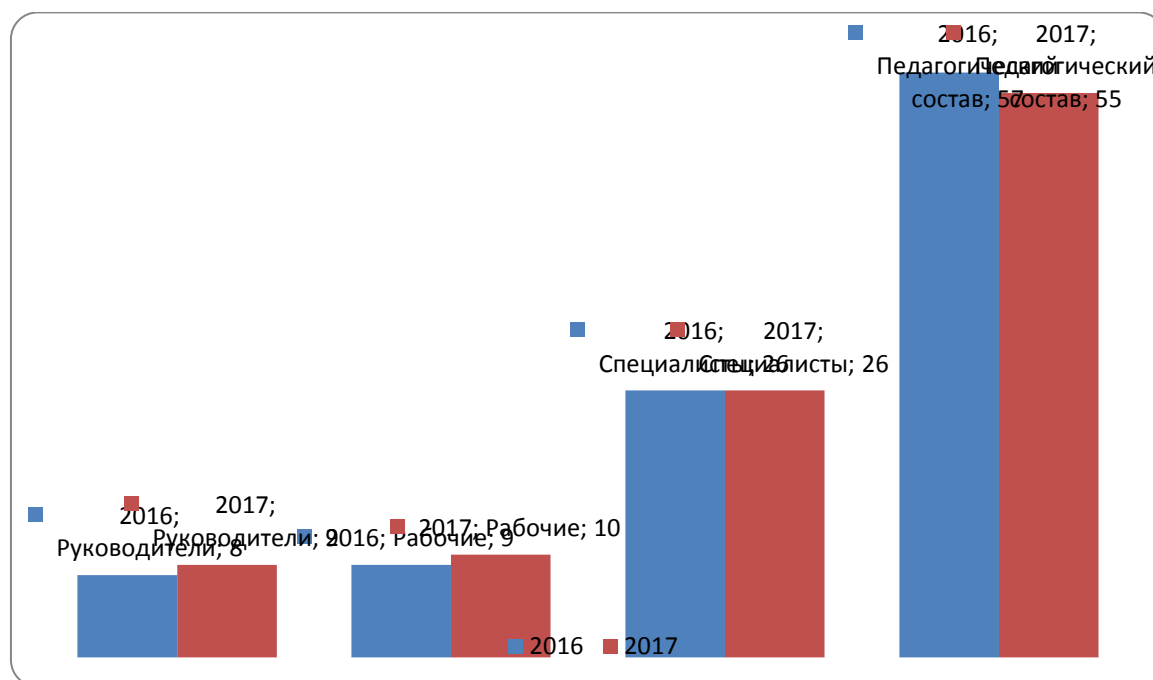


Рисунок 10 – Удельный вес фонда оплаты труда работников по категориям в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Большую долю средней заработной платы в составе фонда заработной платы имеют руководители, так как это самая высокооплачиваемая категория

работников в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва. В МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва в большей степени востребован педагогический персонал, поэтому он занимает первое место по оплате в структуре ФОТ, в меньшей степени удельный вес структуры ФОТ принадлежит руководителям и рабочим, потому что данные категории работников занимают последнее место по удельному весу в структуре персонала. Рост зарплаты в среднем произошел у персонала на 23 %.

Структуру заработной платы работников представим в таблице 12.

Таблица 12 – Структура ФОТ в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория выплат	Тыс. руб.		Отклонения	
	2016	2017	Абсолютное (+-), тыс. руб.	Относительное отклонение, %
Оклад	11001,6	14351	3349,4	23
Процент от стимулирующих	1375,2	1793,88	418,68	23

Продолжение таблицы 12

Категория выплат	Тыс. руб.		Отклонения	
	2016	2017	Абсолютное (+-), тыс. руб.	Относительное отклонение, %
Премии	748,7	912,64	163,94	18
Иные выплаты	626,5	881,24	254,74	28
Итого	13752	17938,8	4168,8	23

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 11 представим структуру ФОТ в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва в процентном соотношении.



Рисунок 11 – Структура ФОТ в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Таким образом, структура ФОТ состоит из оклада (80 %), процента от стимулирующих (10 %), премий (6 %) и иных выплат (4 %), вместе с тем в большей степени в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва увеличились иные выплаты на 28 % и процент от продаж на 23 %, а структура ФОТ остается стабильной.

Структуру премиальных выплат представим в таблице 13.

Таблица 13 – Структура премиальных выплат в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Категория выплат	Тыс. руб.		Отклонения	
	2016	2017	Абсолютное (+-), тыс. руб.	Относительное отклонение, %
За качественное и своевременное выполнение работы	1286,5	1678,9	392,4	19
По итогам работы за год	987,6	1209,8	222,2	17

Вознаграждения за активное участие в организационных мероприятиях	267,8	378,9	111,1	30
Иные выплаты	208,5	320,16	1116,6	50
Итого	2750,4	3587,76	8373,6	23

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Таким образом, премиальные выплаты растут по всем категориям выплат, в отчетном периоде выросли в целом на 837,36 т.р. Премиальные выплаты назначаются руководителем за качественное и своевременное выполнение работ (удельный вес – 44 %), по итогам работы за год, за активное участие в организационных мероприятиях магазина.

Полноту использования персонала в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва оценим по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Данный анализ проведем по основному производству предприятия, представленным в таблице 14.

Таблица 14 – Использование персонала МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Показатель	2016	2017	Отклонение
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	28	33	+5
Отработано за год одним работником:			
дней (Д)	150	147	-3
часов (Ч)	64763	60770	-3993
Средняя	7,95	7,98	+0,03

продолжительность рабочего дня (П), ч			
Фонд рабочего времени, ч	78705	82888	+4117
В том числе сверхурочно отработанное время, ч	456	421	-35

Источник: составлено автором

Таким образом, по данным таблицы видно, что в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва существуют внутрисменные потери рабочего времени. Они вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за карантинных, из-за отсутствия работы и т.д.

Так как рост производительности труда и оплата труда, взаимосвязанные и взаимовлияющие показатели, необходимо провести оценку соотношения темпов роста производительности труда и фонда заработной платы таблице 15.

Таблица 15 – Соотношения темпов роста заработной платы и среднегодовой выработки

тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год	Темп роста	
			Относ., тыс. руб.	Абс., %
Фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	13752	17938,8	4168,8	23
Фонд оплаты труда педагогического	7848	9900	2052	20

состава, тыс. руб.				
Среднесписочная численность работников, чел.	28	33	+5	20
Среднесписочная численность педагогического состава, чел.	15	20	+5	30
Среднемесячная заработная плата 1-го работника, тыс. руб.	40	45	+5	11
Среднемесячная заработная плата 1-го педагога, тыс. руб.	43	41	-2	-3

Источник: составлено автором

Высокая заработная плата у сотрудников организации объясняется не установленными нормативами финансирования, а потребностью в профессионально-педагогических кадрах, потому что многие воспитатели и нянечки работают на две ставки. Темп роста среднемесячной и среднегодовой выручки на 1 работающего увеличивается в результате увеличения ФОТ, это положительно сказывается на увеличении объема реализации услуг. Так, темп роста выручки на 1 работающего в 2017 г. в сравнении с 2016 г. составил положительную динамику (11 %).

Расходы на оплату труда не зависимо от изменения численности увеличивались год от года. В 2017 г. они выросли на 23 % в сравнении с 2016 г., при этом среднегодовая заработная плата одного педагогического работника уменьшилась на 11 %, что не стимулирует большую отдачу работников.

В ходе исследования были выявлены такие проблемы, как слабая индексация средней заработной платы работников, при определении размера оклада и премиальных не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность, анализ деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва показывает, что мероприятия по улучшению положения и поиску резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые нивелируют заинтересованность в полном использовании

фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности труда. Все это позволит нам разработать мероприятия по совершенствованию использования трудовых ресурсов.

## 2.2 Анализ обеспеченности финансовыми ресурсами бюджетного учреждения дошкольного образования

Учреждение является автономной некоммерческой организацией. Функционирование Учреждения финансируется в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности. Источниками формирования имущества и финансирования являются:

- субсидии на финансовое обеспечение выполнения Учреждением муниципального задания, рассчитанные с учетом нормативных затрат на оказание Учреждением муниципальных услуг физическим и (или) юридическим лицам и нормативных затрат на содержание муниципального имущества;
- субсидии на иные цели;
- имущество, переданное Учреждению в оперативное управление;
- добровольные имущественные взносы и пожертвования физических и юридических лиц;
- средства, полученные за предоставление воспитанникам дополнительных платных образовательных, организационных услуг;
- другие источники, не запрещенные законодательством РФ.

Суммы субсидий на выполнение государственного задания, выделяемых МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, определяются на основе местных нормативов финансирования. Эти нормативы представляют собой укрупненные показатели, включающие всю совокупность расходов на одного ребенка. Структура и величина затрат, учитываемых нормативом, должны обеспечивать возмещение материальных и приравненных к ним затрат: на образование,

воспитание, подготовку кадров, на формирование средств на оплату труда, создание необходимой системы стимулирования трудового коллектива.

Субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания финансируют следующие образовательные услуги:

- заработная плата сотрудников и начисления на оплату труда;
- прочие выплаты (методическая литература, компенсация льгот за содержание детей в МАДОУ, командировки и служебные разъезды, повышение квалификации педагогических работников);
- оплата услуг связи;
- расходы на содержание и развитие материально-технической базы бюджетного учреждения (коммунальные услуги, услуги по содержанию имущества, прочие услуги сторонних организаций);
- увеличение стоимости основных средств (приобретение учебного оборудования, мебели, наглядных пособий, игрушек, спортивного инвентаря и др.); увеличение стоимости материальных запасов (приобретение продуктов питания, медикаментов, строительных материалов, горюче-смазочных материалов, канцтоваров, запчастей к оборудованию и др.);
- прочие услуги.

Для определения ассигнований на питание стоимость питания одного ребенка в день умножается на общее число дето-дней по дошкольным и ясельным группам. Остальную часть затрат на питание оплачивают родители. Поступившая родительская плата полностью направляется на возмещение затрат на питание.

По действующему законодательству размер родительской платы не должен превышать 20 % от стоимости содержания ребенка. Кроме этого, для различных категорий семей действует целый ряд льгот, согласно которым родительская плата значительно снижена или совсем отсутствует. В соответствии со ст. 65 Закона «Об образовании в Российской Федерации» в целях материальной поддержки воспитания и обучения детей, посещающих образовательные организации, предоставляется компенсация в части родительской платы за



содержание ребенка в детском саду на первого ребенка – 20 %, второго – 50 %, третьего – 70 %.

Помимо бюджетных источников финансирования деятельности дошкольного учреждения выделяются дополнительные финансовые источники, значение которых в обеспечении жизнедеятельности учреждения возрастает с каждым годом – это доходы от внебюджетной деятельности и благотворительные средства. Сумма поступлений от оказания услуг на платной основе в составе плана финансово-хозяйственной деятельности зависят от того, насколько активно и рационально организована деятельность учреждения по вовлечению этого источника в финансирование. В настоящее время в качестве видов деятельности, приносящей дополнительный доход МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, относятся: организация театрального кружка, пластилинография, услуги логопеда. В качестве благотворительных средств организация учитывает средства, полученные от родителей (законных представителей), добровольные пожертвования и целевые взносы других физических и юридических лиц.

В таблице 16 приведены основные экономические показатели деятельности учреждения.

Таблица 16 – Экономические показатели деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва за 2015-2017 гг.

Показатели	Период, годы			Отклонения по годам		Темп прироста по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Бюджетное финансирование, тыс. руб.	13553	14400	15281	847	881	6,25	6,12

Прочие финансовые ресурсы, всего, тыс. руб., из них:	1747	2285	3234	538	949	30,80	41,53
плата, взимаемая с родителей за присмотр и уход за детьми	1412	1775	2785	363	1010	25,71	56,90
доходы от внебюджетной	202	235	259	33	24	16,34	10,21
Активы (стоимость нефинансовых и финансовых	133	275	190	142	-85	106,77	-30,91
активов по балансу) тыс. руб.	1032	1498	1770	466	272	45,16	18,16

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

В течение 2015-2017 гг. увеличивались объемы бюджетного финансирования финансово-хозяйственной деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва (на 6,25 % в 2016 г. и на 6,12% в 2017 г.). Основной причиной увеличения бюджетных ассигнований является возрастание норматива затрат на присмотр и уход за ребенком в муниципальной образовательной организации. Изменения нормативов и численности контингента детского сада также способствовали росту родительской платы за содержание ребенка (на 25,71 % в 2016 г. и на 56,90 % в 2017 г.).

Организация активизирует деятельность, приносящую доход, – объем финансовых ресурсов по этому направлению деятельности увеличился на 16,34 % в 2016 г. и на 10,21 % в 2017 г. Приносящая доход деятельность МДАОУ базируется на предоставлении (согласно договору) платных услуг, которые помогают обеспечить индивидуальные потребности в обучении ребенка: привить дополнительные навыки и умения, раскрыть природные таланты, развить творческое мышление, уверенность и другие личностные качества.

Таким образом, финансирование МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва осуществляется в соответствии с планом его финансово-хозяйственной деятельности из таких источников поступления финансовых ресурсов, как субсидии на выполнение государственного (муниципального) заказа, родительской платы за содержание детей в детском саду, доходов от оказания платных услуг, пожертвований от родителей. Объемы финансовых ресурсов,

направляемых в деятельность учреждения, постоянно увеличиваются в основном по причине возрастания норматива затрат на присмотр и уход за ребенком в муниципальной образовательной организации и размера родительской платы.

Анализ деятельности организаций, финансируемых из бюджета, способствует рациональному использованию средств, направляемых на содержание отраслей непромышленной сферы, в частности, дошкольного образования. Основное внимание при этом уделяется анализу формирования и использования финансовых ресурсов, которые помимо бюджетных ассигнований могут быть представлены добровольными имущественными взносами и пожертвованиями физических и юридических лиц, средствами, полученными от оказания дополнительных платных образовательных воспитанникам, другими источниками финансирования.

Источниками информации для анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации являются Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности по видам финансового обеспечения (субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания и от деятельности, приносящей доход), Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения, баланс государственного (муниципального) учреждения и другие.

Анализ обеспеченности организации бюджетными средствами проводится в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ обеспеченности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва бюджетными средствами за 2015-2017 гг.

Статьи расходов	Утверждено на год, тыс. руб. по плану			Профинансировано за год тыс. руб.,			Отклонения от плана по годам, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017

Оплата труда с начислениями на выплаты по оплате	10467	11119	11882	10467	11119	11882	100	100	100
Приобретение работ, услуг	922	1169	1359	922	1169	1359	100	100	100
Прочие расходы	660	670	680	652	663	668	98,79	98,96	98,24
Расходы на приобретение нефинансовых активов	1600	1500	1400	1512	1449	1372	94,50	96,60	98,00
Итого	13649	14458	15321	13553	14400	15281	75,30	75,60	80,74

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Анализ годовых сумм финансирования за 2015-2017 гг. свидетельствует о том, что текущие нужды детского сада были профинансированы не более чем на 80 %. Это не позволяет говорить о полной обеспеченности организации бюджетными источниками финансирования (субсидиями на выполнение государственного (муниципального) заказа). Исходя из показателей, представленных в таблице, можно сделать вывод, что на протяжении 2015-2017 гг. организация имела определенные трудности с покрытием затрат на выплату заработной платы, на приобретение материальных запасов и прочих нефинансовых активов, а также прочих расходов.

Как показывает практика, имеют место отклонения в плановых показателях финансирования внутри кварталов финансового года, хотя в целом план финансового обеспечения хозяйственной деятельности учреждения стремится к 100 %. Неравномерность денежных потоков в поквартальной разбивке порождает временный дефицит денежных средств, который отрицательно сказывается на уровне платежеспособности организации.

Анализ полноты использования бюджетных средств проводится в таблице 18. Таблица 18 – Анализ полноты использования бюджетных средств МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва за 2015-2017 гг.

Статьи расходов	Утверждено плановых назначений по годам, тыс. руб.			Исполнено плановых назначений по годам, тыс. руб.			Исполнение плановых назначений по годам, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Оплата труда с начислениями на выплаты по оплате	10467	11119	11882	10467	11119	11882	62	60	65
Приобретение работ, услуг	922	1169	1359	922	1169	1359	83	80	88
Прочие расходы	652	663	668	652	663	668	100	100	100
Расходы на приобретение нефинансовых активов	1512	1449	1372	1396	1421	1255	92,33	98,07	91,47
Итого	13553	14400	15281	13437	14372	15164	75,14	75,81	80,23

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

В соответствии с таблицей 18 отсутствие отклонений расходов по первым трем группам расходов (на оплату труда, приобретение услуг и работ, прочих расходов) от суммы полученного финансирования свидетельствует о том, что средства, выделенные на эти нужды, в 2015-2017 гг. были освоены в полном объеме и в соответствии с их целевым назначением. В то же время финансирование по статьям существенно ниже текущих расходов, особенно – расходов на ФОТ. Не освоение финансовых ресурсов приходится на покупки в части материальных запасов (медикаменты, канцтовары, игрушки и т.п.).

Графическое представление результатов анализа обеспеченности организации бюджетными средствами и полноты их использования дано на рисунке 12.

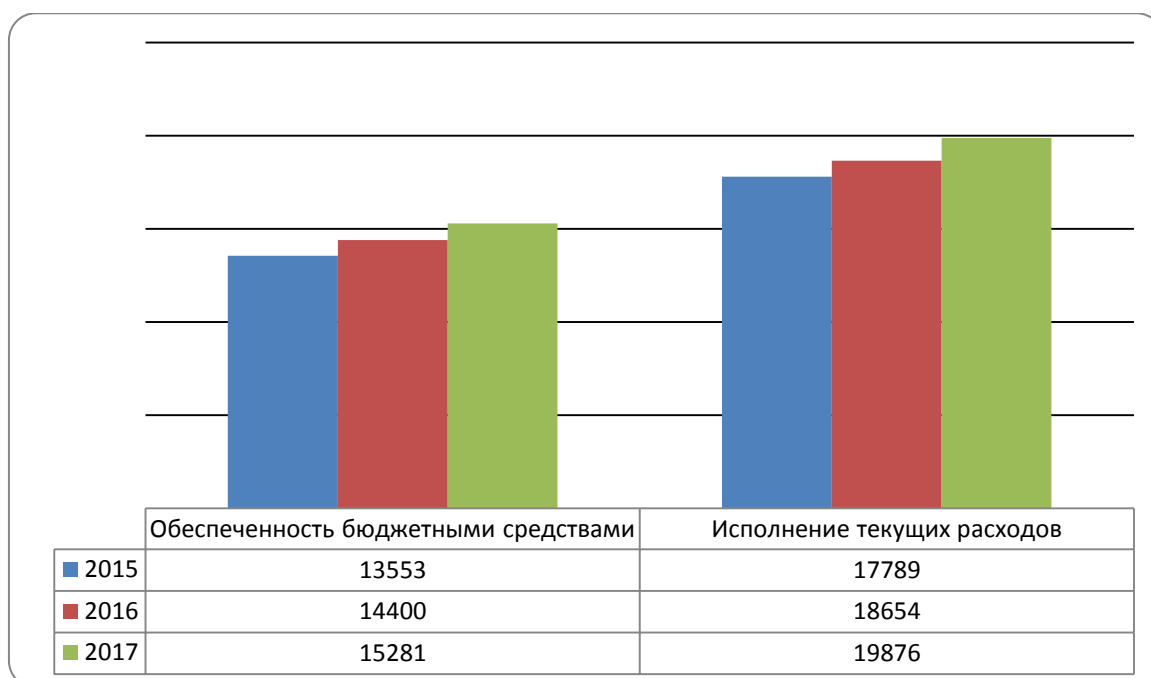


Рисунок 12 – Оценка обеспеченности и полноты использования бюджетных средств в МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, тыс. руб.

Таким образом, можно говорить о том, что существует недофинансирование организации бюджетными средствами за период 2015-2017 гг., т.е. фактические поступления средств ниже запланированных планом (текущие и капитальные нужды детского сада были профинансированы не более чем на 80 %). Также имеет место неполное исполнение плановых назначений (экономия бюджетных средств) в части расходов на приобретение нефинансовых активов.

Динамика показателей финансирования бюджетного учреждения исследуется по данным таблицы 19.

Таблица 19 – Динамика финансирования финансово-хозяйственной деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

в тыс. руб.

Источники финансирования	Период, годы			Отклонения по годам		Темп прироста по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	13553	14400	15281	847	881	6,25	6,12

Продолжение таблицы 19

Источники финансирования	Период, годы			Отклонения по годам		Темп прироста по годам, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Родительская плата	1412	1775	2785	363	1010	25,71	56,90
Деятельность, приносящая доход	202	235	259	33	24	16,34	10,21
Благотворительные средства (пожертвования родителей)	2622	2224	1551	442	-853	106,77	-30,91
Итого поступило источников финансирования	17789	18654	19876	1385	1830	9,05	10,97
Коэффициент самофинансирования	1,3	1,2	1,3	-0,1	0,1	-	-

Источник: Бухгалтерская отчетность МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

На рисунке 13 представим удельный вес финансирования финансово-хозяйственной деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва в процентном соотношении.

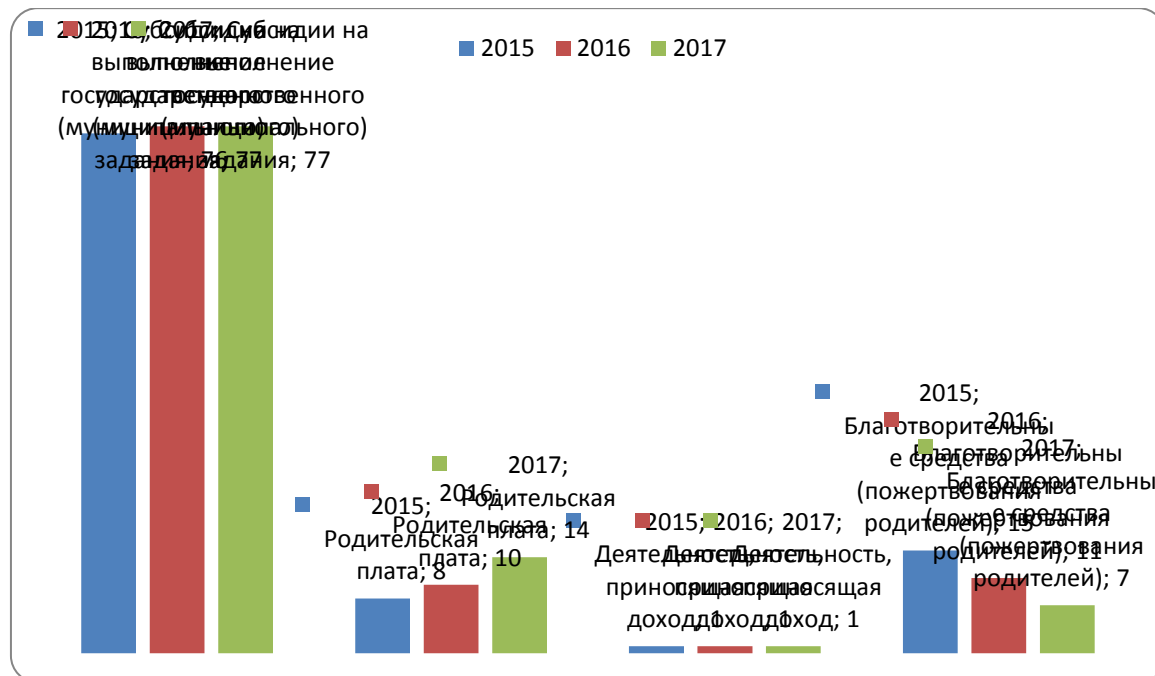


Рисунок 13 – Удельный вес финансирования финансово-хозяйственной деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

По данным таблицы 19 за период 2015-2017 гг. произошло увеличение объемов финансирования деятельности дошкольного учреждения на 6 %. Увеличение финансовых ресурсов происходило практически по всем существующим направлениям их притока (исключение составляют поступления финансовых средств в рамках благотворительности (пожертвований от родителей), которые в 2017 г. сократились на 30,91 %.

Увеличение субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания в 2016 г. составило 847 тыс. руб. или 6,25 %, а в 2017 г. - 881 тыс. руб. или 6,12 %. Увеличение финансовых ресурсов в рамках бюджетных ассигнований обусловлено, прежде всего, пересмотром (в сторону увеличения) норматива затрат на присмотр и уход за детьми в муниципальных образовательных организациях, реализующих программы дошкольного образования.

Существенно возросли поступления родительской платы услуг по присмотру и уходу за детьми в дошкольных образовательных учреждениях (ежегодно администрацией города устанавливаются нормативы родительской платы на содержание детей). Поступления от родителей в виде платы на содержание детей за 2015-2017 гг. возросли на 363 тыс. руб. или на 25,71 %, а за 2016-2017 гг. на 1010 тыс. руб. или на 56,90 %.

Учреждение получает определенную часть финансовых ресурсов от деятельности, приносящей доход. К такой деятельности, как было отмечено ранее, относятся такие платные услуги, такие как театральный кружок, пластилинография и услуги логопеда. Увеличение финансовых ресурсов по этому (платному) направлению в 2016 г. составило 33 тыс. руб. или 16,34 %, а в 2017 г. - 24 тыс. руб. или 10,21 %. Коэффициент самофинансирования, характеризующий объем собственных источников финансирования, приходящихся на каждый рубль бюджетных средств, за период 2015-2017 гг. крайне высок: по состоянию на 31.12.2017 г. на каждый рубль бюджетных ассигнований организация имела 0,4 руб. собственных источников финансирования, полученных от оказания платных услуг. Данный показатель можно охарактеризовать как крайне высокий.



Динамику финансирования финансово-хозяйственной деятельности дошкольного учреждения иллюстрирует рисунок 14.

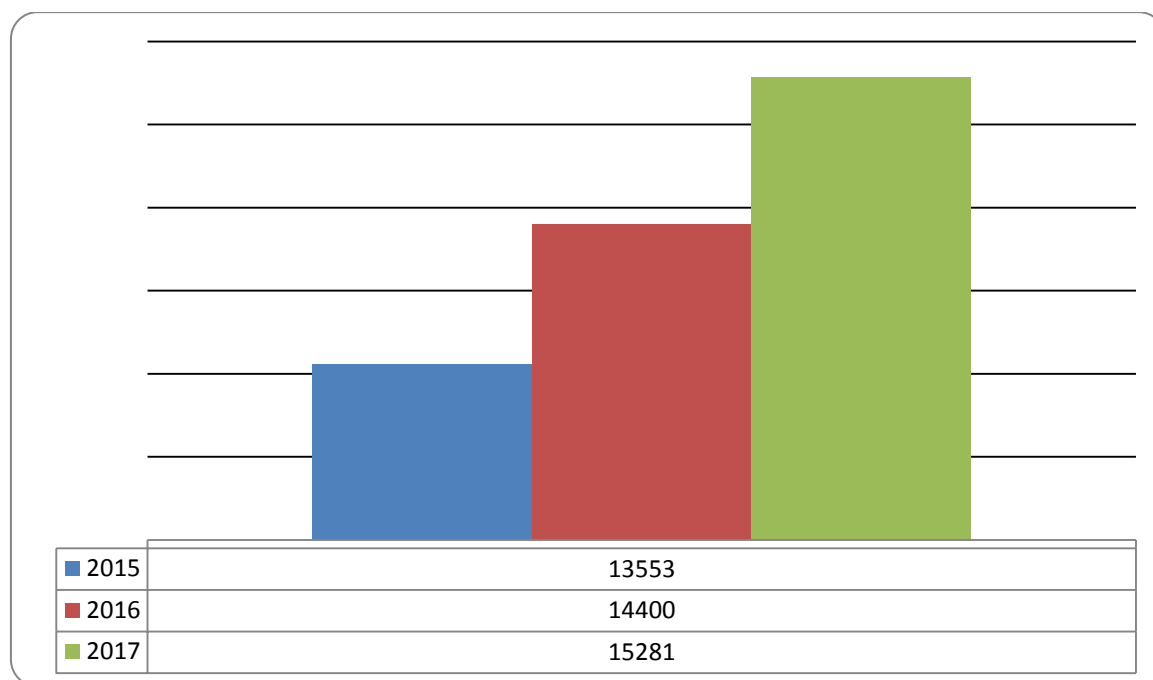


Рисунок 14 –Динамика финансирования финансово-хозяйственной деятельности МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, тыс. руб.

Структура финансовых ресурсов представляет собой совокупность финансовых средств учреждения, привлекаемых из различных источников, а если говорить точнее – это соотношение (доля или удельный вес) различных источников поступления финансовых ресурсов в общем их объеме.

По результатам проведенного анализа сделаем следующие выводы. Финансовая деятельность государства в отношении учреждений бюджетной сферы сводится к предоставлению нужного объема финансовых ресурсов для осуществления социально значимых услуг и выполнения принятых обязательных программ. На этом перераспределительная функция государственных финансов в бюджетной сфере заканчивается. Далее каждое бюджетное учреждение, получив от главного распорядителя бюджетных ассигнований причитающуюся ему сумму, действует самостоятельно.

Самая большая проблема на сегодняшний день – это низкое финансирование дошкольных учреждений. Особенно тяжелое положение в тех детских садах, которые подчиняются муниципалитетам, а их большинство. Несмотря на постоянные заверения региональных (муниципальных) властей о том, что система дошкольного образования финансируется с каждым годом все лучше и лучше, на практике бюджетная обеспеченность распространяется лишь на текущие расходы, а увеличение если и идет, то лишь в рамках инфляции. Таким образом, говорить о реальном увеличении финансирования учреждений муниципальной системы дошкольного образования не приходится и данная сфера государственных (муниципальных) финансов остается проблемной из года в год.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

#### 3.1 Основные направления совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования

На основе проведенного исследования можно обозначить следующие проблемы управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования в таблице 20.

Таблица 20 – Проблемы управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Проблемы	Пути решения
Отсутствие четкого разграничения расходных обязательств по финансовому обеспечению услуг между публично-правовыми образованиями, разграничение полномочий по государственному регулированию параметров услуги, условий и порядка ее оказания, финансового обеспечения	Четкое разграничение расходных обязательств по финансовому обеспечению услуг между публично-правовыми образованиями, разграничение полномочий по государственному регулированию параметров услуги, условий и порядка ее оказания, финансового обеспечения
Недостаточное финансирование для покрытия расходов	Совершенствование механизма предоставления субсидий
Крайне высокая и нестабильная плата за оказание услуг в дошкольном учреждении	Государственное регулирование размера родительской платы
Отсутствие материалов самообследования и стратегических программа по привлечению субсидий	Совершенствование механизма разработки и реализации государственных (муниципальных) программ развития дошкольного образования
Неравномерное распределение бюджетных средств	Развитие нормативного финансирования
Финансовая несамостоятельность	Обеспечение реальной финансово-хозяйственной самостоятельности

Источник: составлено автором

В соответствии с нормативно-долевым принципом финансирования государственных (муниципальных) услуг необходимо реализовать ряд мер, направленных на повышение эффективности инструментов финансового обеспечения дошкольного образования.

Важным направлением совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования является уточнение механизма реализации предмета совместного ведения субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере образования. В качестве основных мероприятий по повышению эффективности инструментов совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования в соответствии с определенными в главе 2 проблемами можно выделить:

- 1) Четкое разграничение расходных обязательств по финансовому обеспечению услуг между публично-правовыми образованиями, разграничение полномочий по государственному регулированию параметров услуги, условий и порядка ее оказания, финансового обеспечения;
- 2) Совершенствование механизма предоставления субсидий;
- 3) Государственное регулирование размера родительской платы;
- 4) Совершенствование механизма разработки и реализации государственных (муниципальных) программ развития дошкольного образования;
- 5) Развитие нормативного финансирования;
- 6) Обеспечение реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных организаций.

Однако прежде всего для реализации принципов финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования необходимо утверждение государственных стандартов дошкольного образования как основы для определения социально и экономически обоснованных затрат на

оказание услуги, а также порядка разработки и реализации государственного (муниципального) задания на оказание услуг в сфере дошкольного образования, мониторинга результатов деятельности организаций, оказывающих услуги, которые невозможны без определения количественно измеримых результатов деятельности.

1. Четкое разграничение расходных обязательств по финансовому обеспечению услуг между публично-правовыми образованиями, разграничение полномочий по государственному регулированию параметров услуги, условий и порядка ее оказания, финансового обеспечения.

Совершенствование механизма совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования, по нашему мнению, может быть произведено в рамках существующих межбюджетных отношений с использованием межбюджетных трансфертов на основе совершенствования разграничения полномочий и расходных обязательств между субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями. В тоже время повышению эффективности инструментов финансового обеспечения оказания государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования будет способствовать и совершенствование бюджетного законодательства, уточнение процедур бюджетного процесса.

Статьей 8 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» установлено, что к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования относятся обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных дошкольных образовательных организациях, общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, обеспечение дополнительного образования детей в муниципальных общеобразовательных организациях посредством предоставления субвенций местным бюджетам,

включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг), в соответствии с нормативами, определяемыми органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

В связи с этим полагаем целесообразным уточнение статьи 8 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», включив в состав полномочий субъектов Российской Федерации предоставление бюджетных инвестиций в сфере дошкольного образования и финансовое обеспечение соответствия учебно-материальной базы дошкольных организаций требованиям федерального государственного стандарта дошкольного образования, что будет способствовать реализации Национальной доктрины образования в Российской Федерации. Инвестиции и программы развития материальной базы детских дошкольных учреждений могут быть лишь опосредованно отнесены к оказанию услуг и обусловлены необходимостью наличия соответствующей материальной базы для качественного выполнения государственного (муниципального) задания.

Финансовое обеспечение из федерального бюджета создания условий для реализации федерального государственного стандарта дошкольного образования позволит повысить доступность качественного дошкольного образования для населения, реализуя тем самым конституционные нормы общедоступности и бесплатности дошкольного образования.

Расходы субъектов Российской Федерации должны быть в максимальной степени обеспечены собственными доходными источниками. При этом все принимаемые решения должны быть просчитаны и финансово обеспечены. Тем самым повышается важность обоснованности расчетов нормативов финансирования услуг в сфере дошкольного образования.

Консолидация субсидий означает повышение важности принятия единой методики расчета нормативных затрат на оказание государственных

(муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования, необходимой для обоснованного расчета субсидий местным бюджетам.

Межбюджетные отношения проявляются в процессе передачи средств от одного уровня бюджета в пользу другого. В действующем бюджетном законодательстве выделяются следующие основополагающие формы передачи средств между уровнями бюджета:

- дотации (на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Федерации, муниципальных районов (городских округов), поселений);
- субвенции (из фондов компенсаций, субвенции бюджетам автономных округов, входящих в состав сложносоставных субъектов Российской Федерации);
- субсидии (из фондов софинансирования расходов, субсидии, перечисляемые из бюджетов поселений в бюджеты муниципальных районов на решение вопросов местного значения межмуниципального характера, субсидии, перечисляемые в бюджеты субъектов Федерации для формирования региональных фондов финансовой поддержки поселений и региональных фондов финансовой поддержки муниципальных районов (городских округов).

При этом следует отличать передачу денежных средств между уровнями бюджетов и финансовое обеспечение оказания государственных (муниципальных) услуг в сфере образования. Для финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг, оказываемых государственными (муниципальными) дошкольными бюджетными и автономными учреждениями, действующее законодательство предусматривает лишь одну форму передачи денежных средств – субсидия.

Государственные (муниципальные) услуги в сфере дошкольного образования предоставляются дошкольными образовательными организациями, то есть организациями, осуществляющими в качестве основной цели их деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми. Однако допускается их предоставление и в общеобразовательных организациях (образовательных организациях,

осуществляющих в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования) и организациях дополнительного образования (образовательных организациях, осуществляющих в качестве основной цели деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам).

В рамках положений действующего законодательства субъекты Российской Федерации обязаны осуществлять финансовое обеспечение предоставления дошкольного образования, если этот вид образования предоставляется в дошкольных и общеобразовательных учреждениях. Такие расходы должны производиться посредством выделения местным бюджетам субвенций для финансового обеспечения следующих расходов по обеспечению образовательного процесса: расходов на оплату труда работников образовательных учреждений; расходов на учебники и учебные пособия; расходов на технические средства обучения, игры и игрушки; расходов на расходные материалы и хозяйственные нужды (за исключением расходов на содержание зданий и коммунальных расходов).

Обратим внимание, что несмотря на обязанность осуществлять финансовое обеспечение предоставления дошкольного образования, субъекты Российской Федерации не имеют возможности в рамках действующего законодательства выделять субсидии непосредственно муниципальным образовательным учреждениям. В соответствии со статьей 69.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации государственное (муниципальное) задание формируется для бюджетных и автономных учреждений, а также казенных учреждений, определенных в соответствии с решением органа государственной власти (государственного органа), органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя бюджетных средств. Финансовое обеспечение выполнения государственных (муниципальных) заданий осуществляется за счет средств соответствующего бюджета в порядке,



установленном высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрацией.

Статьей 4 Федерального закона от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» определено, что государственное (муниципальное) задание для автономного учреждения формируется и утверждается учредителем в соответствии с видами деятельности, отнесенными его уставом к основной деятельности. Согласно статье 9.2. Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» государственные (муниципальные) задания для бюджетного учреждения в соответствии с предусмотренными его учредительными документами основными видами деятельности формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Таким образом, реализация полномочий субъектов Российской Федерации по обеспечению реализации дошкольных образовательных программ в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях возможна лишь посредством предоставления межбюджетных трансфертов бюджетам муниципальных образований, так как именно исполнительно-распорядительные органы местного самоуправления осуществляют функции и полномочия учредителя для муниципальных учреждений дошкольного образования, устанавливая муниципальные задания на оказание ими соответствующих муниципальных услуг и осуществляют финансовое обеспечение выполнения установленного задания.

## 2. Совершенствование механизма предоставления субсидий.

Субъекты Российской Федерации самостоятельно устанавливают нормативы финансирования образовательных услуг в сфере дошкольного образования, для чего должны быть приняты соответствующие нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Для обоснованного определения нормативов финансирования требуются соответствующие методики их расчета, что позволит повысить обоснованность и

прозрачность определения размеров субсидий, эффективность данного инструмента финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг, предоставляемых по программам дошкольного образования.

Следует также обратить внимание, что субъекты Российской Федерации обязаны осуществлять финансовое обеспечение лишь в рамках реализации основных общеобразовательных программ дошкольного образования, причем в тех объемах, которые предписаны федеральным государственным стандартом дошкольного образования. Следовательно, на них не может быть возложена обязанность финансирования расходов на содержание (присмотр и уход) детей, и реализации дополнительных образовательных программ. В тоже время многие муниципалитеты не имеют достаточного объема собственных средств для финансирования таких расходов.

Наиболее простая схема получается в случае изменения федерального законодательства и включения в состав субсидий, предоставляемых местным бюджетам из бюджетов субъектов Российской Федерации, субсидий на финансовое обеспечение услуг по содержанию детей в дошкольных учреждениях. При этом пункт 3 часть 1 статья 8 Федерального закона от 29.12. 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» необходимо изложить в следующей редакции: «обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных дошкольных образовательных организациях, общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, обеспечение дополнительного образования детей в муниципальных общеобразовательных организациях посредством предоставления субсидий местным бюджетам, включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг), присмотр и уход в дошкольных образовательных организациях, в соответствии с нормативами,

определяемыми органами государственной власти субъектов Российской Федерации».

В таком случае становится возможным предоставление субсидий на финансовое обеспечение услуг по содержанию детей муниципальным образовательным учреждениям за счет субсидии, получаемой местным бюджетом из бюджета субъекта Российской Федерации.

### 3. Государственное регулирование размера родительской платы.

Нормативно-долевой принцип финансирования услуг в сфере дошкольного образования предусматривает также финансовое участие родителей детей, посещающих дошкольные учреждения. Считаем, что следует использовать опыт развитых стран и советский опыт финансового участия работодателей в финансовом обеспечении услуг в сфере дошкольного образования. Такое участие для многих организаций может быть выгодно в рамках предоставляемого работникам социального пакета, особенно при массовом использовании женского труда, что обеспечит более привлекательные условия труда (в том числе и вследствие удобства по месту оказания услуг дошкольного образования).

Для этого целесообразно использовать такой инструмент как государственно-частное партнерство применительно к оказанию услуг в сфере дошкольного образования. С использованием государственно-частного партнерства могут реализовывать услуги в сфере дошкольного образования негосударственные дошкольные организации и корпоративные дошкольные организации.

Учитывая невозможность создания дошкольных организаций как структурных подразделений коммерческих организаций, государственно-частное партнерство может быть использовано для создания корпоративных дошкольных организаций – структурных подразделений государственных или муниципальных ДОО, на площадях, принадлежащих коммерческой организации – работодателю.

Возможно заключение договора государственно-частного партнерства в обеспечении оказания услуг такого структурного подразделения, предусматривающего финансовое обеспечение оказываемых им услуг в сфере

дошкольного образования из соответствующего бюджета по нормативам финансирования и коммерческой организацией – собственником помещений.

Преимущества для посещения таких организаций могут иметь дети сотрудников такой коммерческой организации, однако обязательно должны быть установлены квоты и для детей граждан, не являющихся сотрудниками организации. Оснащение и оборудование помещений такого структурного подразделения также может осуществляться на условиях софинансирования сторонами государственно-частного партнерства.

Следует особо отметить, что совершенствование финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования должно осуществляться с учетом их особенностей как социально значимого блага. Это означает, что механизм финансового обеспечения услуг в сфере дошкольного образования должен стимулировать развитие сети и увеличение охвата детей дошкольным образованием. В связи с этим необходимо сохранение предельной доли родительской платы за содержание ребенка в государственном или муниципальном дошкольном учреждении в размере 20% от общей стоимости содержания ребёнка (определяемой по соответствующим нормативам).

Кроме того, надо обеспечивать еще и права граждан на получение услуг по содержанию ребенка в дошкольном учреждении, так как иначе в депрессивных регионах не смогут воспользоваться услугами дошкольного образования при росте платы за содержание. Ограничение размеров родительской платы также имеет большое значение для регионов, имеющих дефицит рабочей силы на рынке труда, так как повышает предложение рабочей силы на рынке труда. Поэтому следует дифференцировать родительскую плату в зависимости от доходов семей, предусмотрев значительное снижение платы для детей из малообеспеченных семей. Такая дифференциация является не только возрождением положительного советского опыта, но и соответствует рассмотренному нами опыту ряда европейских развитых стран.

4. Совершенствование механизма разработки и реализации государственных (муниципальных) программ развития дошкольного образования.

В целях повышения эффективности такого инструмента финансового обеспечения, как государственные (муниципальные) программы развития образования, мы предлагаем использовать программное финансирование, во-первых, при финансировании капитальных расходов в сфере дошкольного образования, во-вторых, в рамках финансового обеспечения реализации программ развития государственных и муниципальных ДООУ, в-третьих, для решения проблемы обеспечения доступности государственных услуг в сфере дошкольного образования для отдельных категорий детей (в частности, для детей с ограниченными возможностями – инвалидов, детей из семей эмигрантов и т.п.), что позволит обеспечить адресность выделения бюджетных средств и учет специфики программно-целевого финансирования.

5. Развитие нормативного финансирования. Важным направлением совершенствования инструментов финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования является совершенствование нормативного финансирования, включая принятие единой методики расчета нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования.

6. Обеспечение реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных организаций.

Действующее бюджетное и отраслевое законодательство расширяет финансово-хозяйственную самостоятельность государственных и муниципальных бюджетных и автономных образовательных учреждений. Однако на практике положения законодательства зачастую не выполняются, поэтому требуются меры по обеспечению неукоснительного исполнения положений законодательства, гарантирующих финансово-хозяйственную самостоятельность бюджетных и автономных учреждений.

В частности, предлагаем установить для государственных (муниципальных) учреждений право использовать в очередном финансовом году в соответствии с планом финансово-хозяйственной не использованные в текущем финансовом году остатки средств субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, иные цели, предоставленных государственному (муниципальному) учреждению из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации.

Также считаем необходимым изменение бюджетного законодательства в части обеспечения финансово-хозяйственной самостоятельности государственных и муниципальных казенных учреждений, оказывающих услуги в сфере дошкольного образования. В частности, это касается возможности самостоятельного изменения направлений расходов в части затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования и предоставление возможности использования экономии по смете таким учреждениям аналогично порядку, установленному для государственных и муниципальных автономных и бюджетных учреждений.

Реализация настоящих предложений по совершенствованию использования инструментов финансового обеспечения государственных услуг позволит повысить эффективность использования в России механизмов финансового обеспечения предоставления государственных и муниципальных услуг вследствие повышения обоснованности выбора форм и определения условий предоставления бюджетных ассигнований на оказание услуг, а также результативности бюджетного финансирования.

3.2 Развитие нормативного финансирования как условие совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования

Совершенствование нормативного финансирования является важным условием совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования.

Нормативное финансирование предусматривает, что государство выступает в роли заказчика или поставщика государственных (муниципальных) услуг и финансирует соответствующие организации как автономных исполнителей государственного (муниципального) заказа. При таком подходе к финансовому обеспечению государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования основным источником финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг выступают бюджетные средства, которые дополняются поступлениями из внебюджетных источников в виде устанавливаемой государством (или органами местного самоуправления) родительской платы.

Для нормативного финансирования государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования характерно покрытие расходов организации поставщика услуги на предоставление услуги за счет бюджетных средств исходя из норматива финансирования услуги соответствующего типа (вида) в расчете на одного получателя. Теоретически при этом осуществляется финансовое обеспечение услуги, а не содержание соответствующей организации, что создает стимулы к сокращению издержек и экономии бюджетных средств. Остальные расходы организации должны финансироваться за счет иных источников.

Предполагается, что условия конкуренции учреждений за бюджетное финансирование по нормативам повлекут за собой преуспевание учреждений, обеспечивающих более высокое качество оказываемых услуг. По мере роста среднегодового контингента ДООУ уровень затрат на одного воспитанника сокращается за счет снижения уровня условно постоянных и постоянных расходов, что в условиях применения единого норматива финансирования должно обеспечивать ДООУ формирование чистого дохода за счет экономии бюджетных средств. Однако здесь мы сталкиваемся с рядом обстоятельств, не позволяющих на практике получить такой эффект.

Так, при определении объема задания учредителя и финансового обеспечения его реализации на основе норматива подушевого финансирования необходимо четко знать ответ на вопрос, какова нормативная численность контингента, при которой нормативное подушевое финансирование позволяет обеспечить безубыточность деятельности ДООУ в части оказания образовательных услуг дошкольного образования.

Под нормативной численностью обучающихся понимается среднегодовая численность базового контингента (среднегодовая численность воспитанников), подготовка которых осуществляется в соответствии с государственным (муниципальным) заданием. Как правило, нормативная численность определяется исходя из установленного лицензией предельного контингента воспитанников дошкольного учреждения (который рассчитывается прежде всего исходя из площадей учреждения). Учитывая дефицит мест в дошкольных учреждениях, этот метод, ведущий к максимальному использованию возможностей учреждений за счет средств бюджета, должен быть признан обоснованным.

В то же время никакого эффекта от масштаба деятельности в данном случае учреждение не получает. Кроме того, дошкольное учреждение вследствие лицензионных ограничений не может оказывать услуги дошкольного образования сверх государственного (муниципального) задания. Единицей нормирования для услуг в сфере дошкольного образования могут выступать либо ребенок, либо группа детей, либо образовательное учреждение.

В качестве возможной единицы нормирования можно рассматривать также отдельную образовательную программу и даже отдельную образовательную услугу (практика реализации таких нормативов отсутствует). Выбор каждого такого объекта имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Выбор ребенка в качестве объекта финансирования (реализуется принцип «деньги следуют за учеником») позволяет:



– четко установить степень обеспечения государством конституционных гарантий граждан на получение образования, так как станет наглядно, сколько именно выделено средств и какие именно услуги и где могут быть получены;

– инициировать процессы укрупнения размеров образовательных учреждений и, как следствие, «оптимизации» сети образовательных учреждений.

В то же время использование подушевого норматива финансирования влечет за собой целый ряд отрицательных последствий введения. Такой 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, что неизбежно приведет к изменению финансового положения образовательных учреждений. Поэтому при использовании на практике подушевого нормативного финансирования применяются коэффициенты, учитывающие различные факторы. Расчет таких поправочных коэффициентов базируется на определении «ненормативных» потребностей в средствах отдельных образовательных учреждений в связи с действием учитываемых факторов.

Существующие подходы к разработке нормативов финансирования дошкольного образования основываются на определении необходимых затрат на обучение в расчете на одного ребенка. При этом затраты на практике определяются на образовательное учреждение в целом или на некоторую группу детей, а затем делятся на численность контингента воспитанников в образовательном учреждении или на численность этой группы.

Для учета особенностей отдельных образовательных учреждений и (или) характеристик образовательного процесса в них применяются различные корректирующие коэффициенты. Нормативное подушевое финансирование может быть реализовано по нескольким схемам (моделям) определения объема финансирования дошкольного учреждения:

1) На основе единого для дошкольных учреждений публично-правового образования подушевого норматива финансирования;

2) На основе единого норматива с использованием поправочных (корректирующих) коэффициентов к расчетной величине объема финансирования; при этом число и величины поправочного коэффициента определяются различными значимыми факторами;

3) Определение объема финансового обеспечения как суммы двух составных частей: нормируемой, определяемой по подушевому нормативу финансирования; не зависящей от численности детей и определяемое с использованием иных характеристик.

4) Установление комплекса подушевых нормативов финансирования, дифференцированных в зависимости определенных факторов (в том числе установлением постатейных нормативов финансирования).

Последний вариант может дополняться сочетанием с поправочными (корректирующими) коэффициентами и дополнительным ненормируемым финансированием, что сводит его по существу к прежнему сметному планированию расходов. Фактически применение коэффициентов означает индивидуализацию нормативов и приближение объемов финансового обеспечения к традиционному порядку планирования затрат в образовательных учреждениях по статьям сметы.

Ожидания конкуренции между учреждениями в связи с введением подушевого нормативного финансирования нам также представляются неоправданными. С одной стороны, пользующиеся спросом образовательные учреждения (в т.ч. вследствие высокого качества оказываемых ими услуг или нехватки мест в детских садах) переполнены и не смогут принять дополнительный контингент учащихся независимо от используемого механизма финансирования. С другой стороны, переход учащегося из одного учреждения в другое, будет затруднено в связи с необходимостью соответствующего переноса

средств, особенно если это касается перемещения средств из одного бюджета в другой.

Поэтому на практике в действующих на практике моделях финансирования используются лишь среднегодовые значения контингента и движения средств «за учеником» не наблюдается. Кроме того, можно прогнозировать обоснованное стремление образовательных учреждений к оптимизации затрат на образовательный процесс путем замены высокозатратных программ, найма менее квалифицированных педагогов (с меньшей оплатой), снижению качества образования.

Переход на оказание государственных (муниципальных) услуг в рамках бюджетной реформы требует разработки методики расчета нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования, обеспечивающей практическую реализацию установленного Бюджетным кодексом Российской Федерации принципа эффективности использования бюджетных средств.

Использование единой методики расчета нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования вне зависимости от типа государственного (муниципального) учреждения, а также при предоставлении финансового обеспечения некоммерческим организациям, осуществляющим оказание услуг в сфере дошкольного образования на основе государственного социального заказа, позволяет вводить элементы конкурентных начал в данной сфере.

Мы полагаем целесообразным осуществлять выделение финансового обеспечения реализации дошкольных общеобразовательных программ в рамках примерной основной общеобразовательной программы дошкольного образования и федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования и условиям ее реализации, вне зависимости от организационно-правовой формы образовательного учреждения, реализующего программу дошкольного

образования (муниципальное (государственное) учреждение автономное или бюджетное учреждение, негосударственное учреждение и др.) при условии наличия лицензии.

Финансовое обеспечение государственной (муниципальной) услуги должно производиться в этой части за счет средств субъекта Российской Федерации. В случае реализации образовательных услуг в объеме, предусмотренном примерной основной образовательной программой дошкольного образования и федеральными государственными образовательными стандартами, государственным образовательным учреждением или частным образовательным учреждением, автономной некоммерческой организацией средства выделяются непосредственно из бюджета субъекта Российской Федерации в форме субсидии учреждению. Отметим также, что понятие услуги в сфере дошкольного образования нельзя отождествлять только с собственно образовательным процессом для получения ребенком определенного объема стандартных знаний и умений, тем более, что объем услуги не эквивалентен полученным ребенком знаниям и умениям.

Поэтому фактически в основу определения объемов финансового обеспечения государственной (муниципальной) услуги в сфере дошкольного образования необходимо положить все те же производственные показатели деятельности дошкольного учреждения: длительность пребывания ребенка, предельная наполняемость групп, численность различных категорий персонала, имеющаяся материальная база, то есть те показатели, которые и раньше определяли размеры сметного финансирования учреждения дошкольного образования.

В случае же реализации указанных образовательных услуг муниципальным образовательным учреждением, должно производиться предоставление местному бюджету субвенции из бюджета субъекта Российской Федерации, за счет которой автономным и бюджетным учреждениям осуществляется выделение субсидий, а казенные учреждения получают финансирование по смете расходов.

Региональный норматив затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования должен покрывать следующие расходы на год: оплату труда работников образовательных учреждений с учетом районных коэффициентов к заработной плате, установленных за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, высокогорных, пустынных, безводных и других районах (местностях) с тяжелыми климатическими условиями, а также отчисления по единому социальному налогу, страховым взносам на обязательное пенсионное страхование и страховым взносам по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; расходы, непосредственно связанные с обеспечением учебно-воспитательного процесса (приобретение учебно-наглядных пособий, технических средств обучения, учебного оборудования (в том числе учебной мебели), развивающих игрушек, расходных материалов, канцелярских товаров, оплату услуг связи в части расходов, связанных с подключением к информационной сети Интернет и платой за пользование этой сетью и др.); иные хозяйственные нужды и другие расходы, связанные с обеспечением образовательного процесса (обучение, повышение квалификации педагогического и административно-управленческого персонала образовательных учреждений, командировочные расходы и др.) за исключением расходов на содержание зданий и коммунальных расходов, осуществляемых из местных бюджетов.

Направления повышения нормативного финансирования МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва должны сводиться к следующим мероприятиям:

- создание единой системы формирования доходов (распределение бюджетных и внебюджетных средств по структурным подразделениям, рациональная организация доплаты, выплаты, компенсации, льготы и иных форм государственной и организационной поддержки, на которые педагог имеет право в соответствии с законодательством, рациональное распределение и

формирование дохода от реализации услуг, ведение иных форм доходной деятельности, регламентированной законом для данного учреждения);

– формирование единой системы финансового планирования по распределению доходов и расходов в разрезе центров финансовой ответственности; по распределению расходов на предмет соответствия их характеру и суммам, установленным в бюджете; по планированию расходов на соответствие их порядку применения МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва;

– формирование единой системы финансового контроля с целью предотвращения нецелевого использования (расходования) бюджетных средств; неправомерного использования (расходования) бюджетных средств; неэффективного использования (расходования) бюджетных средств.

Содержание мероприятий по направлению повышения эффективности управления финансовыми ресурсами МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва отразим в таблице 21.

Таблица 21 – Содержание мероприятий по направлению повышения эффективности управления финансовыми ресурсами МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва

Направление повышения эффективности управления финансовыми ресурсами	Содержание мероприятий по направлению повышения эффективности управления финансовыми ресурсами
Создание единой системы формирования доходов	1. Создание дополнительного структурного подразделения - Единого центра информационного пространства финансовой деятельности всех структурных подразделений МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, цель которого – отражать бюджетное финансирование по всем структурным подразделениям с целью рационального использования этого финансирования (для перераспределения бюджетных средств тем отделам, которые больше в них нуждаются); доходы от услуг.

	<p>2. Организация распределения финансовых ресурсов по структурным подразделениям, полное покрытие временных финансовых разрывов между подразделениями, что будет способствовать исполнению действующих расходных и доходных обязательств всех подразделений МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва.</p> <p>3. Создание упорядоченности системы осуществления доходной деятельности по исполнению расходных обязательств, так как будет действовать принцип «единства кассы» (рефинансирование структурных подразделений) и все проводимые операции будут отражаться на основном счете МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва.</p> <p>4. Включение дополнительных платных услуг по группе продленного дня, досуговым центрам, медицинских услуг, вечернем лагере.</p>
<p>Формирование единой системы финансового планирования по распределению доходов и расходов в разрезе центров финансовой ответственности</p>	<p>1. Создание Резервного фонда МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва, куда будет отчисляться ежегодно 10 % от общей доходной деятельности учреждения, и Сводного баланса объема планируемого поступления соответствующих доходов с целью предупреждения возникновения финансового «разрыва» и простоя (недостаточности финансовых ресурсов).</p> <p>2. Рациональное использование бюджетных средств с подтверждением оправдательными документами;</p> <p>3. Выявление диспропорции в экономической и финансовой сферах учреждения между ее подразделениями на основе Резервного фонда;</p> <p>4. Выявление потребности в финансовых ресурсах, установление соответствия между поступлением и расходованием денежных средств;</p> <p>5. Повышение качества бюджетного планирования и концепции ценовой (на платные государственные и иные услуги), налоговой, бюджетного политики.</p>

Продолжение таблицы 21

Формирование	1. Создание внутриорганизационного оперативного контроля объектами
--------------	--

<p>единой системы финансового контроля</p>	<p>контроля при использовании бюджетных средств (иными словами, оперативное выявление нецелевого использования (расходования) бюджетных средств; неправомерного использования (расходования) бюджетных средств; неэффективного использования (расходования) бюджетных средств путем создания единого информационного пространства финансовой МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва;</p> <p>2. Мониторинг текущего состояния использования финансовых ресурсов и выявление дополнительных (возможных и перспективных финансовых ресурсов);</p> <p>3. Унификация сверхнормативных расходов;</p> <p>4. Расходование бюджетных средств, исключительно предусмотренных сводной бюджетного регулирования росписью;</p> <p>5. Унификация неправомерного использования доходов, полученных сверх объемов, утвержденных законом (решением) о бюджете;</p>
--	--

Источник: составлено автором

Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами бюджетных учреждений по заданным индикаторам произведем в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет экономического эффекта мероприятий по управлению финансовыми ресурсами бюджетных учреждений

в тыс. руб.

Показатели	Мероприятия		
	Создание единых принципов формирования доходов	Формирование единых принципов финансового планирования	Формирование единых принципов финансового контроля
Остаток средств	2 809	2 809	2 809
Расходы на мероприятие	1066	1276	1321
Предполагаемое сохранение	2099	2165	2432



денежных средств от внедрения мероприятия			
Финансовый результат (– дефицит, + профицит)	+1033	+889	+1111

Источник: составлено автором

Корреляцию расходов и предполагаемого сохранения денежных средств от предложенных мероприятий отразим на рисунке 15.

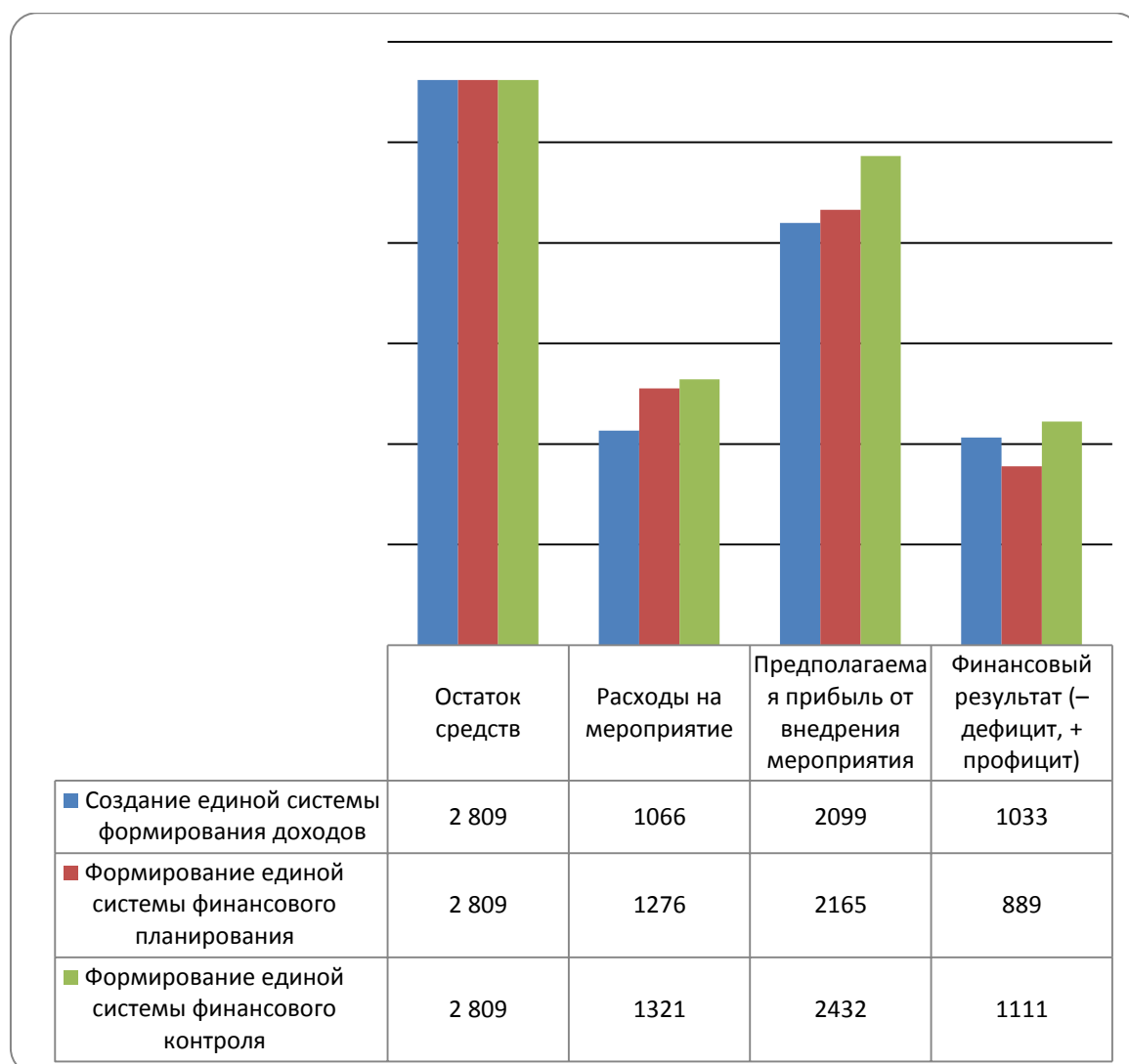


Рисунок 15 – Корреляция расходов и предполагаемого сохранения денежных средств от предложенных мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, в учреждении имеется остаток средств для реализации каждого направления, расходы на мероприятия составляют 30 % от остатка средств, предлагаемая прибыль превышает расходы на мероприятия на 50 %, поэтому наблюдается профицитный финансовый результат.

Финансовое обеспечение государственных (муниципальных) ДОУ на основе единых принципов нормативного финансирования, включающих показатели качества оказания соответствующей услуги, а также мониторинг выполнения этих заданий как результата использования бюджетных средств, влечет за собой необходимость включения указанных параметров в качестве функциональных элементов системы финансового обеспечения расходов на дошкольное образование, тем самым обеспечивая мотивацию субъектов управления к повышению результативности использования бюджетных средств.

Таким образом, достигаются и цели проводимой бюджетной реформы, направленной на повышение эффективности предоставляемых государственных и муниципальных услуг при условии сохранения (либо снижения темпов роста) расходов бюджетов на их предоставление. Комплексная реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования, повысить их качество, результативность и эффективность использования средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система образования способна модифицировать экономические стимулы и вносить такие поправки в практику финансовой поддержки, которые влекут изменение социально-экономического статуса ее участников. Так или иначе, процесс распределения ресурсов в образовании всегда обусловлен его социальной организацией.

Современное законодательство определяет, что каждое учреждение имеет статус субъекта финансово-хозяйственной деятельности. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» указано, что образовательное учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. Оно имеет самостоятельный расчётный счёт, в банковских учреждениях. Финансовые и материальные средства используются им по своему усмотрению в соответствии с уставом. Неиспользованные в текущем году (квартале, месяце) финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объём финансирования этого учреждения на следующий год (квартал, месяц).

В действительности нормативы финансирования отсутствуют. Использовать бюджетные средства по своему усмотрению бюджетные учреждения не в праве из-за целевого финансирования расходов казначейством по предметным статьям. Подавляющее большинство дошкольных учреждений обслуживаются органами казначейства через централизованные бухгалтерии. Производственные и хозяйственные расходы покрываются за счёт средств учредителя, доходов от собственной предпринимательской деятельности ( платных услуг в сфере дошкольного образования; кружки, секции, предоставление аренды залов для различных мероприятий ), иных внебюджетных источников.

Финансовая деятельность государства в отношении учреждений бюджетной сферы сводится к предоставлению нужного объёма финансовых ресурсов для осуществления социально значимых услуг и выполнения принятых обязательных

программ. На этом перераспределительная функция государственных финансов в бюджетной сфере заканчивается. Далее каждое бюджетное учреждение, получив от главного распорядителя бюджетных ассигнований причитающуюся ему сумму, действует самостоятельно.

Самая большая проблема на сегодняшний день – это низкое финансирование дошкольных учреждений. Особенно тяжелое положение в тех детских садах, которые подчиняются муниципалитетам, а их большинство. Несмотря на постоянные заверения региональных (муниципальных) властей о том, что система дошкольного образования финансируется с каждым годом все лучше и лучше, на практике бюджетная обеспеченность распространяется лишь на текущие расходы, а увеличение если и идет, то лишь в рамках инфляции. Таким образом, говорить о реальном увеличении финансирования учреждений муниципальной системы дошкольного образования не приходится и данная сфера государственных (муниципальных) финансов остается проблемной из года в год.

Важным направлением совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования является уточнение механизма реализации предмета совместного ведения субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере образования. В качестве основных мероприятий по повышению эффективности инструментов совершенствования управления ресурсным обеспечением бюджетного учреждения дошкольного образования в соответствии с определенными проблемами можно выделить:

1) Четкое разграничение расходных обязательств по финансовому обеспечению услуг между публично-правовыми образованиями, разграничение полномочий по государственному регулированию параметров услуги, условий и порядка ее оказания, финансового обеспечения;

2) Совершенствование механизма предоставления субсидий;

3) Государственное регулирование размера родительской платы;

4) Совершенствование механизма разработки и реализации государственных (муниципальных) программ развития дошкольного образования;

5) Развитие нормативного финансирования;

6) Обеспечение реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных организаций.

Направления повышения нормативного финансирования МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва должны сводиться к следующим мероприятиям:

- создание единой системы формирования доходов (распределение бюджетных и внебюджетных средств по структурным подразделениям, рациональная организация доплаты, выплаты, компенсации, льготы и иных форм государственной и организационной поддержки, на которые педагог имеет право в соответствии с законодательством, рациональное распределение и формирование дохода от реализации услуг, ведение иных форм доходной деятельности, регламентированной законом для данного учреждения);
- формирование единой системы финансового планирования по распределению доходов и расходов в разрезе центров финансовой ответственности; по распределению расходов на предмет соответствия их характеру и суммам, установленным в бюджете; по планированию расходов на соответствие их порядку применения МДАОУ «Детский сад № 62» г. Кушва;
- формирование единой системы финансового контроля с целью предотвращения нецелевого использования (расходования) бюджетных средств; неправомерного использования (расходования) бюджетных средств; неэффективного использования (расходования) бюджетных средств.

Финансовое обеспечение государственных (муниципальных) ДООУ на основе единых принципов нормативного финансирования, включающих показатели качества оказания соответствующей услуги, а также мониторинг выполнения этих заданий как результата использования бюджетных средств, влечет за собой необходимость включения указанных параметров в качестве функциональных элементов системы финансового обеспечения расходов на дошкольное

образование, тем самым обеспечивая мотивацию субъектов управления к повышению результативности использования бюджетных средств.

Таким образом, достигаются и цели проводимой бюджетной реформы, направленной на повышение эффективности предоставляемых государственных и муниципальных услуг при условии сохранения (либо снижения темпов роста) расходов бюджетов на их предоставление. Комплексная реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного образования, повысить их качество, результативность и эффективность использования средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: [принят Гос. Думой 17 июля 1998 года, в ред. федер. закона от 28.12.2013 № 418-ФЗ, по состоянию на 15 марта 2015 г.] // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 52
2. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 19
3. О мерах по повышению результативности бюджетных расходов: постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 г. № 249 // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 22
4. О бюджетной стратегии Российской Федерации на период до 2023 года: постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 26 ноября 2008 г. № 443-СФ // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 48. – Ст. 5557.
5. О порядке формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания федеральными органами исполнительной власти и федеральными государственными учреждениями: постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2008 г. № 1065 // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 4. – Ст. 563
6. О проведении мониторинга бюджетного сектора: приказ Министерства финансов Российской Федерации от 19 декабря 2003 года № 399 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2004. – № 7. – Ст. 31-36.
7. Бюджетное послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию «О бюджетной политике в 2013-2015 годах» [Электронный ресурс] // 25.04.2015. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_131836/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_131836/)

8. Бюджетное послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию «О бюджетного политике в 2015-2017 годах» [Электронный ресурс] // 25.04.2015. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_147552/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147552/)
9. Отчет Министерства финансов Российской Федерации о результатах проведения годового мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета за 2014 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. 25.04.2015. Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/reforms/budget/qualmon/res2014/>
10. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] // 25.04.2015. Режим доступа: <http://www.minfin.ru>
11. Официальный сайт Федерального казначейства [Электронный ресурс] // 25.04.2015. Режим доступа: <http://www.roskazna.ru>
12. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>
13. Алёхин, Э.В. Государственные и муниципальные финансы: Учебник / Э.В. Алехина. – Пенза: Изд-во Пенз. гос.ун-та, 2010. – 350 с
14. Арутюнов, Ю. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю. А. Арутюнов. – М.: Кнорус, 2012. – 310 с.
15. Бабурина, О. Н. Региональные резервные валюты как альтернатива гегемонии и экспансии доллара / О.Н. Бабурина // Финансы и кредит. – 2012. – № 24. – С. 48-54
16. Беленчук, А. А. Эффективность расходов бюджета: подходы и сравнения / А. А. Беленчук // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. – 2010. – № 3. – С. 42-46.
17. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками: учебное пособие / И. А. Бланк. – Киев: Эльга Ника-Центр, 2012. – 448 с.



- 18.Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И. А. Бланк. – Киев: Эльга Ника-Центр, 2014. – 655 с.
- 19.Бобкова, О. В. Комментарий к Бюджетному кодексу Российской Федерации [Электронный ресурс] / О. В. Бобкова, М. С. Борисов, А. М. Гатин, Р. В. Колпаков, О. В. Никитина, Е. В. Романова, О. Н. Степанова // Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/192899/read>
- 20.Богатырева, Л. М. Принципы построения финансового менеджмента в бюджетном процессе / Л. М. Богатырева // Российское предпринимательство. – 2012. – №24(222). – С. 91-96.
- 21.Богатырева, Л. М. Методика оценки эффективности бюджетных расходов как инструмент финансового менеджмента в бюджетном процессе / Л. М. Богатырева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12 (ч.2). – С. 270 - 274.
- 22.Бакша, Н. В. Аспекты бюджета: императивный, экономический, финансовый, налоговый, расходный, социальный / Н. В. Бакша, В. В. Гамукин, А. П. Свинцова. – М.: Профиздат, 2013. – 416 с.
- 23.Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон. – пер. с англ. – Спб.: Питер, 2013. - 592 с.
- 24.Бюджетная система России: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Г.Б. Поляка. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 237 с.
- 25.Ван Хорн, Д. К. Основы финансового менеджмента / Д.К. Ван Хорн, Д.М. Вахович. – пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 1226 с.
- 26.Гамза, В. А. Денежно-кредитные ресурсы России: тенденции и перспективы / В.А. Гамза // Финансы и кредит. – 2013. – № 9. – С. 54-60.
- 27.Гараджа, М. Ю. Мониторинг результативности бюджетных расходов: основные этапы внедрения на местном уровне / М. Ю. Гараджа. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2014. – 447 с.

28. Герасименко, В. В. Становление финансовой системы России: проблемы практики и теории / В.В. Герасименко // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2013. – № 3. – С. 107-115.
29. Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити, 2015. – 415 с.
30. Ковалев, В.В. Финансы / В. В. Ковалев. – М.: Велби, Проспект, 2011. – 640 с.
31. Ковалева, Т. В. Организация бюджетного менеджмента в субъекте РФ / Т. В. Ковалева // Финансы и кредит. – 2013. – № 5. – С. 11-15
32. Ковалева, Т. М. Бюджетная политика и бюджетное планирование в Российской Федерации: учебное пособие / Т. М. Ковалева. – М.: Кнорус, 2014. – 128 с.
33. Лавров, А.М. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: международный опыт и российские перспективы / А. М. Лавров // Финансы. – 2014. – № 3. – С. 9-14.
34. Лисовская, И.А. Основы финансового менеджмента / И. А. Лисовская. – М.: Юнити, 2013. – 352 с.
35. Луман, Н. Понятие риска [Электронный ресурс] / перевод к.ф.н. А. Ф. Филиппова / Н. Луман // 25.04.2015. Режим доступа: [http://riskprom.ru/TemaKtlg/RiskSociety/n\\_luman\\_ponjatie\\_riska\\_2015.pdf](http://riskprom.ru/TemaKtlg/RiskSociety/n_luman_ponjatie_riska_2015.pdf)
36. Макашина, О.В. Бюджетирование, ориентированное на результат [Электронный ресурс] / О. В. Макашина // «Вестник ИГЭУ». – 2008. – 25.04.2015. Режим доступа: <http://portalold.ispu.ru/system/files/%2023-27.pdf>
37. Макеева, Т.В. Макроэкономика: Учебное пособие для вузов / Т.В. Макеева. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 433 с.
38. Малиновская, О.В., Скобелена И.П., Бровкина А.В. Финансы. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 320 с
39. Михеев, В. В. Организация внутреннего контроля в бюджетной сфере. Возможные подходы / В. В. Михеев // Бюджет. – 2014. – №11. – С. 4-14.

40. Мефодьева, Ю. В. Формирование системы оценки эффективности и результативности государственных расходов / Ю. В. Мефодьева // Государственное управление. – 2014. – № 29. – С. 15-18.
41. Основы внедрения методов бюджетирования, ориентированного на результат, в условиях казначейской системы исполнения бюджета: учебное пособие / М. А. Клишина [и др.] ; под. общ. ред. М. А. Клишиной. – М.: РОХОС, 2015. – 264 с.
42. Повышение эффективности бюджетных расходов: учебное пособие / А. А. Климов [и др.] ; под общ. ред. А.А. Климова. – М.: Дело, 2013. – 267 с.
43. Подобреев, С. В. Финансы устойчивости региональных бюджетных систем / С. В. Подобреев // Финансы. – 2015. – № 3 (3233). – С.26-31.
44. Пролубникова, О.Е. Проблемы управления ликвидностью единых казначейских счетов бюджетов субъектов Российской Федерации (муниципальных образований) и пути их решения результат [Электронный ресурс] / О. Е. Пролубникова // «Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования». – 2013. – 25.04.2015. Режим доступа: <http://www.scienceeducation.ru/111-r10039>
45. Самсонов, А.Р. Бюджетирование, ориентированное на результат. Возможности и проблемы при использовании системы БОР [Электронный ресурс] / А. Р. Самсонов // 25.04.2015. Режим доступа: <http://www.gao.gov/new.items/d021106t.pdf>
46. Сафронова, Г. П. Актуальные вопросы учреждения и осуществления внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью бюджетного учреждения / Г. П. Сафронова // Инновационные технологии в обучении и производстве: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, 22-23 декабря 2014 г. – Волгоград: ИУНЛВолГТУ, 2011. – С. 11-24.

47. Стародубровская, И. В. Бюджетирование, ориентированное на результат, на региональном и муниципальном уровнях: подходы и рекомендации / И. В. Стародубровская. – М.: ИЭПП, 2014. – 184 с.
48. Соломко, И. М., Соломко, М. Н. Оценка рисков бюджетного процесса: теоретический аспект / И. М. Соломко, М. Н. Соломко // Вестник Тихоокеанского гос. ун-та. – 2013. – № 2 (21). – С.175-182.
49. Фадейкина, Н. В., Фадейкин, Г. А. Финансовый менеджмент в государственном секторе / Н. В. Фадейкина, Г. А. Фадейкин // Финансы и кредит. – 2015. – № 1. – С. 75-82.
50. Яковсон, Л. И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика / Л. И. Яковсон. – М.: ГУ-ВШЭ, 2014. – 367 с.