Введение

Высокий уровень образованности общества способствует процветанию любого государства. Особую значимость образование приобретает на фоне глобальных проблем, захлестнувших мир на современном этапе его развития. Экономический кризис в России, возникший из-за введенных санкций со стороны США и ЕС против экономики России и пандемия коронавируса COVID-19, обострили и без того очень трудное финансовое положение российского образования. Инфляция, тяжелое экономическое положение, неэффективная налоговая политика заставляют искать не временные меры, а стратегические экономические решения, связывая воедино вопросы макро- и микроэкономики образования.

Современное состояние образования в России характеризуется в первую очередь с позиций недостаточности бюджетных средств, выделяемых государством для обеспечения функционирования данной сферы деятельности. В этих условиях все остальные проблемы, связанные с содержанием и качеством образования, доступностью качественного образования для различных слоев населения, более полным удовлетворением запросов учащихся, развитием связей с рынком труда и другое, отодвигаются на второй, а то и на третий план. В условиях острого дефицита финансовых ресурсов такая расстановка приоритетов выглядит обоснованной.

Тема работы является актуальной и значимой, поскольку от эффективности деятельности организации среднего общего образования зависит качество образовательных услуг, их доступность, уровень подготовленности обучающегося и т.д.

Цель работы – проанализировать управление эффективностью деятельности учреждения среднего деятельности учреждения среднего общего образования и разработать меры по его совершенствованию.

Для выполнения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

* исследовать теоретические аспекты управления эффективностью деятельности общеобразовательной организации;
* провести анализ управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская средняя общеобразовательная школа»;
* разработать мероприятия по совершенствованию управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская средняя общеобразовательная школа».

Объект исследования – МКОУ «Широковская средняя общеобразовательная школа» (далее – МКОУ «Широковская СОШ»).

Предмет исследования – управление эффективностью деятельности учреждения среднего общего образования.

В процессе написания работы применялись общенаучные и специальные методы: системный подход, сравнительный анализ, приемы логического мышления, статистико-экономический метод.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды ведущих российских ученных в области экономики в сфере образования, монографии, статьи в российских экономических изданиях.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили научные, методологические, учебные и информационные издания российских и зарубежных авторов. В работе используются нормативно-правовые акты по деятельности организации среднего общего образования.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы деятельности организации среднего общего образования, раскрыта методика анализа управления эффективностью деятельности образовательного учреждения.

Во второй главе проведен анализ управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская СОШ», по результатам данного анализа выявлены преимущества и недостатки.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская СОШ».

1 Теоретические аспекты управления эффективностью деятельности общеобразовательной организации

1.1 Сущность, виды общеобразовательных организаций в РФ и особенности их экономической деятельности

Одной из важнейших подсистем социальной сферы государства является образование, которое обеспечивает процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков с целью эффективного использования в профессиональной деятельности. Система образования существует для реализации права человека на образование. У каждого человека имеется потребность в образовании, информации, обучении. На удовлетворение данной потребности и направлена деятельность системы образования [29, с. 20]. Чтобы изучить особенности экономической деятельности учреждения образования рассмотрим первоначально определение понятия «образование» в научной и учебной литературе. В экономической литературе представлено значительное количество понятий «образование», часть из них представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие «образование» в экономической литературе[[1]](#footnote-1)

|  |  |
| --- | --- |
| Автор  | Определение |
| Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ»  | Образование – это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов. |
| Ерошкин В. И. | Образование – это система систематизированных знаний, умений и навыков, приобретенных индивидом самостоятельно либо в процессе обучения в специальных учебных заведениях. В зависимости от объема и характера знаний различают начальное, основное, среднее, высшее образование, общее и специальное (профессиональное); по содержанию – техническое, гуманитарное, естественнонаучное, социальное. Образование – один из показателей социального статуса индивида и один из факторов изменения и воспроизводства социальной структуры общества. |
| Продолжение таблицы 1 |
| Гомола А. И. | Образование – это социальный институт, выполняющий функции подготовки и включения индивида в различные сферы жизнедеятельности общества, приобщения его к культуре данного общества. |
| Корзникова Г. Г. | Образование – это целенаправленный процесс обучения и воспитания в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения обучающимся определенных государственных образовательных уровней – цензов.  |
| Кальянов А. Ю. | Образование – это процесс и результат усвоения человеком определенной системы знаний, навыков и умений, выраженный в определенном уровне развития познавательных сил, а также в теоретической и практической подготовке человека.  |

Термин «образование» рассматривается в научной литературе как: «процесс», «система», «социальный институт», «сфера деятельности». Оценка ценности той или иной деятельности всегда закрепляется в обществе с помощью некоего института. О важности образования свидетельствует факт его выделения в самостоятельный социальный институт. С течением времени этот институт изменяется и благодаря этому эволюционирует само общество. В настоящее время такие ценности, как практические навыки и умения, выступают на первый план. Не случайно с системой профессионализмов (наличия профессиональных навыков, получаемых через систему профобразования) в настоящее время связана ценность понятия «образованный человек» [32, с. 25].

Образование как система представляет собой развивающуюся сеть учреждений разного типа и уровня. Основные элементы образования как макросистемы включают в себя системы дошкольного, школьного, начального, среднего специального, высшего и дополнительного образования [32, с. 26].

Образование – это в том числе результат формирования у человека определенных качеств личности, знаний, умений и навыков, которые удостоверяются соответствующим документом. Образование является одним из составных элементов экономической категории «человеческий капитал», качество которого во многом определяет возможности достижения стратегических целей, стоящих перед страной. Человеческий капитал представляет собой интенсивный производительный фактор развития экономики и общества, включающий трудовые ресурсы, знания, инструменты интеллектуального и организационного труда, среду обитания и интеллектуальной работы, обеспечивающие эффективное и рациональное его функционирование. Как сфера деятельности образование наряду со здравоохранением, физической культурой и спортом, культурой, социальным обслуживанием и социальным обеспечением, жилищным хозяйством, социальным страхованием и пенсионным обеспечением относится к отраслям социальной сферы. Деятельность в сфере образования это, прежде всего, деятельность по оказанию услуг. Образовательные услуги – это система знаний, умений и навыков, информация, которые используются в целях удовлетворения разнообразных потребностей личности в духовном, интеллектуальном развитии, самоопределении и самореализации. Они позволяют сохранять и развивать способности людей к труду, обеспечивают специализацию, профессионализацию и рост квалификации рабочей силы. В этом смысле верно высказывание, что учиться никогда не поздно [32, с. 28].

Особенность образовательной услуги заключается в том, что в процессе ее передачи обучающийся получает не только определенные знания и информацию, но и стимул к дальнейшему приобретению новых и углублению имеющихся знаний. Процесс познания бесконечен. В тех возможностях, которые представляет человеку образовательные услуги, заключается их непреходящая значимость [32, с. 28].

Своеобразие отрасли экономики образования заключается в следующем:

* это единственная отрасль, которая удовлетворяет запросы населения в образовательных услугах и специализируется на воспроизводстве главной производительной силы общества – квалифицированных работников для всех отраслей материального и нематериального производства;
* уровень образования населения выступает одним из главных показателей благосостояния народа страны [32, с. 29].

 Структура образования как вида экономической деятельности в соответствии с ОКВЭД представлена на рисунке 1.

Образование дополнительное детей и взрослых

Образование высшее

Образование

Образование дошкольное

Образование начальное общее

Образование основное общее

Образование среднее общее

Образование профессиона-льное среднее

Образование профессио-нальное дополнительное

Образование общее

Образование дополнительное

Образование профессиональное

Обучение профессио-нальное

Рисунок 1 – Структура образования как вида экономической

деятельности в соответствии с ОКВЭД [32, с. 29]

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование) [22, с. 18]. Общее образование и профессиональное образование реализуются по уровням образования, представленным на рисунке 2.

Уровни общего образования:

дошкольное образование;

начальное общее образование;

основное общее образование;

среднее общее образование.

Уровни профессионального образования:

среднее профессиональное образование;

высшее образование – бакалавриат;

высшее образование – специалитет, магистратура;

высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

Рисунок 2 – Уровни общего и профессионального образования в РФ

[22, с. 19]

Образование может быть получено:

* в организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
* вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность (в форме семейного образования и самообразования) [22, с. 19].

Организация, осуществляющая обучение – юридическое лицо, осуществляющее на основании лицензии наряду с основной деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности.

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 [22, с. 19].

 В настоящее время в России существуют как частные, так и государственные (муниципальные) образовательные организации, как представлено на рисунке 3.

Образовательные организации

Частные

Государственные (муниципальные)

Бюджетные

Казенные

Автономные

Рисунок 3 – Классификация образовательных организации в РФ [22, с. 20]

Государственные образовательные организации в настоящее время могут быть трех типов:

* государственные бюджетные образовательные учреждения;
* государственные казенные образовательные учреждения;
* государственные автономные образовательные учреждения .

И муниципальные образовательные учреждения могут быть трех видов:

* муниципальные бюджетные образовательные учреждения;
* муниципальные казенные образовательные учреждения;
* муниципальные автономные образовательные учреждения.

Все перечисленные образовательные учреждения при этом остаются соответственно государственными или муниципальными, а разница в типах означает лишь определенные отличия в механизме финансово-экономической деятельности [22, с. 21]. Краткая характеристика перечисленных типов образовательных организации в РФ продемонстрирована в приложении А.

В приложении Б представлены основные отличия перечисленных видов образовательных учреждений [22, с. 23]. Отличительным признаком казенного учреждения от других типов учреждений является его право не только оказывать государственные (муниципальные) услуги и выполнять работы, но и осуществлять отдельные функции и полномочия органов государственной власти и местного самоуправления. Для исполнения государственных функций может создаваться только казенное учреждение.

В зависимости от реализуемой образовательной программы создаются типы образовательных учреждений, указанные в приложении В.

Дошкольное образование относится к первому уровню общего образования (часть 1 статьи 10 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ
«Об образовании в РФ») [7]. Как следует из федерального законодательства, дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста (часть 1 статьи 64 Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ
«Об образовании в РФ») [7]. Дошкольное образование является важным элементом сферы социально-значимых услуг, как в России, так и в отдельных ее субъектах. Именно от дошкольного воспитания во многом зависят результаты деятельности образовательных школ и других учебных заведений, дошкольный период имеет решающее значение для всего дальнейшего развития человека, формирования его способностей, социально значимых качеств, интеллекта. В нем обеспечивается воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет. Несоответствие параметров системы дошкольных образовательных учреждений существующим потребностям создает сложности для решения государственных задач в области демографической политики, создает напряженность в социальной сфере.

В процессе оказания образовательных услуг любое учреждение образования осуществляет экономическую деятельность. Экономическая деятельность учреждения образования связана с формированием и использованием ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) [40, с. 52]. Экономическую деятельность образовательного учреждения регулируют следующие статьи федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ»: статья 99, статья 101 и 104, статья 102 (рисунок 4).

Статья 99 «Особенности финансового обеспечения оказания гос. и мун. в сфере образования».

Статья 101 «Осуществление образовательной деятельности за счет средств физ. лиц и юр. лиц».

Статья 102 Имущество образовательных организаций.

Статья 104 Образовательное кредитование.

Формирование и использование финансовых ресурсов

Формирование и использование персонала

Формирование учебно – материальной базы

Трудовой кодекс РФ

Основные составляющие экономической деятельности общеобразовательной организации

Рисунок 4 – Основные составляющие экономической деятельности учреждения образования, согласно федеральному закону от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ»[[2]](#footnote-2)

Экономическая деятельность учреждения образования – это деятельность руководства учреждения образования, которая направлена на оказание качественных образовательных услуг, путем эффективного формирования и использования всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых) [40, с. 53].

Содержание и организация экономической деятельности учреждения образования рассмотрено в главе 13 «Экономическая деятельность и финансовое обеспечение в сфере образования» федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ». В рамках осуществления экономической деятельности происходит формирование доходов и расходов бюджетного учреждения.

Доходы бюджетного учреждения – это увеличение экономических выгод в результате поступления активов, в частности денежных средств, иного имущества [7, с. 30].

Доходы бюджетного учреждения – это приращение экономических выгод в течение отчетного периода в форме: притока, увеличения активов, уменьшения обязательств [10, с. 14].

Расходы бюджетного учреждения – это уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода в форме: оттока; истощения активов; увеличения обязательств [7, с. 30].

Расходы бюджетного учреждения – это обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) бюджетным учреждением. Основными статьями расходов бюджетного учреждения являются: оплата труда с начислениями; коммунальные платежи; оплата транспортных услуг и услуг связи; приобретение оборудование и проведение ремонта и т.д. [20, с. 14]

Одним из основных направлений экономической деятельности учреждения образования является организация устойчивого финансового обеспечения образовательного процесса [40, с. 53]. Источники финансирования учреждения образования продемонстрированы в таблице 2.

Таблица 2 – Источники финансирования учреждения образования [40, с. 53]

|  |  |
| --- | --- |
| Источники финансирования | Характеристика |
| Государственный бюджет. | Средства бюджета служат основным источником финансовых расходов на образование. Необходимость бюджетного финансирования сферы образования обусловлена, в первую очередь, свойствами образовательных услуг как общественного товара. Процесс любого государственного регулирования представляет собой установление государственного заказа, подлежащего бюджетному обеспечению, и социальных нормативов, выраженных как в натуральном, так и в денежном исчислении. Законом определено, что для системы образования государственный заказ должен включать такие параметры, как количество контингентов обучаемых, государственный образовательный стандарт, норматив бюджетного финансирования.  |
| Поступления от платных образовательных услуг. | Родительская плата, а также плата за дополнительные общеобразовательные услуги.  |
| Предпринимательская деятельность образовательных учреждений, не связанная с образованием и научно-технической деятельностью. | Для примера: получение дохода от сдачи в аренду свободных помещений. Стабильный и долговременный внебюджетный источник финансирования. При этом необходимыми условиями для оформления арендных отношений должны быть надежность и платежеспособность арендатора, а также не ухудшение условий для осуществления учебной деятельности. |
| Благотворительные пожертвования предприятий и граждан. Спонсорская помощь.  | Объем благотворительных средств запланировать невозможно. Он зависит от усилий всех участников образовательного процесса: трудового коллектива, родителей, общественности. Отличительная особенность этого источника в том, что благотворитель, а не благополучатель определяет порядок использования средств, тогда как доход от самостоятельной коммерческой деятельности учреждения используют по своему усмотрению. |

Существующая в настоящее время структура финансовых потоков на содержание учреждений образования классифицируют по уровням бюджетов. Федеральный уровень включает в себя три направления выделения средств: на содержание учреждений федерального ведения; на реализацию федеральных программ; на образовательные субвенции в рамках трансфертов регионам, нуждающимся в финансовой поддержке. Региональный и муниципальный уровни аналогичны федеральному и предусматривают ассигнования на содержание учреждений местного ведения и реализацию собственных программ. В тех случаях, когда финансирование учреждений или мероприятий осуществляется из бюджетов разных уровней, применяется термин «многоуровневое финансирование». Употребляемое понятие «многоканальное финансирование» означает, что источниками поступления финансовых ресурсов являются не только бюджетные ассигнования разных уровней, но и широкий спектр внебюджетных средств [40, с. 54]. Одним из источников финансирования расходов на образование являются средства бюджетов разных уровней, в частности получение бюджетного финансирования в форме субсидий [40, с. 54]. В России в среднем бюджетные средства в основном составляют около 80% общего объема финансирования муниципальных учреждений образования. Недостаток бюджетного финансирования покрывают за счет внебюджетных средств [31, с. 44]. Получение внебюджетных средств осуществляется по двум следую­щим направлениям:

* введения частичной или полной оплаты рас­ходов на образование, включая и образовательный кредит;
* сти­мулирования частного сектора, формирующего усложненный вид элитарного образования [31, с. 45].

Последовательное и широкое привлечение средств населения характерно для развития высшего образования.

Так, в России ведущим источником финансового обеспечения расходов на образование становятся средства бюдже­тов разных уровней.

За федеральным уровнем закреплено предос­тавление средств на следующие цели:

* содержание образовательных учреждений федерального ведения; осуществление федеральных образовательных программ;
* на образовательные субвенции в преде­лах трансфертов нуждающимся в финансовой поддержке регионам [31, с. 45].

Все полученные денежные средства из бюджетов разных уровней направляются на финансирование реализации основных общеобразовательных программ в части финансирования расходов на оплату труда работников учреждений образования, расходов на учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды в соответствии с нормативами, установленными законами субъекта РФ [37, с. 24]. На сегодняшний день в среднем оплата труда работников учреждения образования составляет от 70% до 75% общих расходов, направленных на образовательный процесс. Остальные расходы приходятся на услуги жилищно-коммунального хозяйства, приобретение учебных пособий [31, с. 46].

Для функционирования учреждения образования используется нормативное финансирование. Согласно статье 99 федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ» нормативные затраты на оказание государственной или муниципальной услуги в сфере образования определяются по каждому уровню образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, по каждому виду и направленности (профилю) образовательных программ с учетом форм обучения, федеральных государственных требований (при их наличии), типа учреждения образования, сетевой формы реализации образовательных программ, образовательных технологий. Все нормы затрат определяются в расчете на одного обучающегося [7].

Общеобразовательная организация вправе получать банковские кредиты, открывать счета в коммерческих банках. Так, появляется больше возможностей для обновления оборудования, мебели, повышения заработной платы сотрудникам и др. [37, с. 25]

Согласно статье 101 федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в РФ», общеобразовательные организации, осуществляющие образовательную деятельность за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц образовательную деятельность, не предусмотренную установленным государственным или муниципальным заданием либо соглашением о предоставлении субсидии на возмещение затрат, на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях [7]. Доходы учреждения образования остаются в ее самостоятельном распоряжении, используются для достижения целей, ради которых организация создана, не относятся к доходам бюджета. Заработанные общеобразовательной организацией денежные средства и приобретенное за счет них имущество (оборудование, здание) не могут быть переданы другим государственным организациям.

Все полученные доходы учреждения образования направляются на осуществление образовательной деятельности, то есть возникают расходы.

Расходы учреждения образования – это обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные учреждением образования, произведенные для осуществления деятельности по оказанию государственных услуг физическим и юридическим лицам, а также произведенные (осуществляемые) за счет средств соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы. Либо расходы учреждения образования – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные и экономически оправданные, полностью перенесшие свою стоимость за этот период на оказанные государственные услуги физическим и юридическим лицам. Их возникновение сопровождается уменьшением экономических ресурсов учреждения образования [37, с. 26]. В таблице 3 представлена полная характеристика основных элементов расходов.

Таблица 3 – Характеристика основных элементов расходов [31, с. 48]

|  |  |
| --- | --- |
| Виды элементов  | Характеристика элементов расходов |
| Элемент «Матери-альные расходы» | вклю­чает стоимость основных материа­лов, а также затраты на энергию всех видов.  |
| Элемент «Расходы на оплату труда» | включает затраты на основную и дополни­тельную заработную плату всего персонала, а так­же работников, не состоящих в штате организации. |
| Элемент «Стра-ховые взносы».  | от­ражают отчисления по установленным нор­мам в Пенсионный фонд, на медицинское и социальное страхование и другие цели.  |
| В «Амортизацию основных фондов» | вхо­дит сумма амортизационных отчислений по установленным нормам от полной перво­начальной стоимости всех основных фондов организации. |
| В элемент «Прочие расходы» | входят за­траты, которые не могут быть отнесены ни к одному из перечисленных элементов: услуги сторонних организаций т.д. |

Каждый из перечисленных общеприня­тых элементов включает качественно од­нородные по своему характеру расходы не­зависимо от места (сферы) их применения [31, с. 50].

Согласно статье 102 «Имущество учреждений образования» федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», образовательные организации должны иметь в собственности или на ином законном основании имущество, необходимое для осуществления образовательной деятельности [7]. Одним из важнейших условий совершенствования педагогического труда, повышения качества обучения и подготовки рабочей силы для всех отраслей национальной экономки является развитие и укрепление учебно-материальной базы образования. Эта база представляет собой совокупность материально-вещественных элементов, необходимых для организации обучения учащихся и подготовки специалистов, а также для удовлетворения социально-культурных потребностей как обучающихся, так и работников педагогического труда [23, с. 18].

 Итак, после изучения теоретических аспектов экономико-правового положения учреждения образования сделаем общие выводы.

Образование – это процесс становления и обучения человека, направленный на формирование и развитие его умственных и физических возможностей, приобретение знаний и навыков. Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни. Типами учреждений образования являются: дошкольная образовательная организация; общеобразовательная организация; образовательная организация высшего образования; профессиональная образовательная организация.

Экономическая деятельность учреждения образования – это деятельность руководства учреждения образования, которая направлена на оказание качественных образовательных услуг, путем эффективного формирования и использования всех видов ресурсов. В рамках осуществления экономической деятельности учреждения образования в России происходит управление доходами, расходами, основными фондами.

1.2 Содержание управления эффективностью деятельности общеобразовательных организации

Для того, чтобы деятельность общеобразовательных организаций успешно развивалась необходимо осуществлять эффективное управление данной деятельностью. Управление – это есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности организации розничной торговли направленности и получения определенных результатов. В управлении деятельностью общеобразовательных организации присутствуют две стороны: управляющие и управляемые [34, с. 23]. Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, к ним относятся администраторы, руководители, управляющие [34, с. 23]. Объекты управления – это те, кем управляют – работники, коллективы, и то, чем управляют – экономика, образовательный процесс или эффективность деятельности общеобразовательной организации [34, с. 24].

Эффективность деятельности общеобразовательной организации – это деятельность по оптимальному управлению ресурсами организации в целях получения наилучшего результата [39, с. 21].

Эффективность деятельности общеобразовательной организации делится на экономическую и социальную [39, с. 21].

Экономическая эффективность общеобразовательной организации – это деятельность, которая связана с результативностью управления доходами и расходами, она выражена в превышении доходов над расходами, выполнением плана по доходам и недопущении перерасхода [39, с. 22].

Социальная эффективность общеобразовательной организации – это эффективность, связанная с выполнением социальных функций перед воспитанниками, в частности в предоставлении качественного образования.

Взаимодействие субъектов и объектов посредством управляющих воздействий и обратной связи позволяет целенаправленно управлять всесторонней деятельностью общеобразовательных организаций. Управляющие воздействия представлены планами, программами, нормативами, рекомендациями, инструкциями, материальными и финансовыми стимулами. Обратные связи – это результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, статистическая и текущая отчетность, бухгалтерская документация. Изучим понятие «управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации», оно представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Определение понятия «управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации» в научной литературе[[3]](#footnote-3)

|  |  |
| --- | --- |
| Автор  | Определение  |
| Комарова О. В. | Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это комплекс мероприятий позволяющих своевременно выявлять и корректировать отклонения организации от заданных целей. |
| Ерошкин В. И. | Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют организации определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. |
| Анисовец Т. А. | Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это эффективное руководство, понимаемое как умение руководителя заставить и побудить, заинтересовывать подчиненных ему работников трудится энергично, с высокой отдачей (производительностью).  |
| Михеева С. А. | Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и ее подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.  |

Определение понятия «управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это» у всех перечисленных авторов научной литературы разное по смыслу. Так, Комарова О. В. связывает управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации с разработкой мероприятий, которые направлены на рост результативности деятельности организации (на рост выпускников с высоким баллом сдачи экзаменов, рост разницы между доходами и расходами и т.д.).

 Ерошкин В. И. считает, что управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации связано с основными функциями менеджмента: планирование, организация, контроль, анализ, мотивация [30, с. 40]. Анисовец Т. А. считает, что управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации связано с воздействием управляющей подсистемы на управляемую подсистему [19, с. 34].

В целом наиболее полное определение понятия «управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации» дает Ерошкин В. И., то есть данное управление должно быть связано с основными функциями менеджмента: планирование, организация, контроль, анализ, мотивация. Поэтому и рассмотрим данные функции более подробно. На рисунке 5 представлена характеристика основных функций планирования.

Основные функции управления эффективностью деятельности общеобразовательной организации

Планирование является определяющим фактором построения системы управления доходами и расходами организации. Планирование – разработка и практическое осуществление планов, определяющих будущее состояние организации, путей, способов и средств их достижения.

Организация системы управления финансами общеобразовательной организации.

– это совокупность действий и операций, осуществляемых специально уполномоченными органами, с целью контроля за соблюдением субъектами финансовых отношений норм права в процессе образования, распределения и использования финансовых ресурсов для своевременного получения полной и достоверной информации о ходе реализации принятых управленческих решений.

Для выполнения плановых показателей в общеобразовательной организации должна быть разработана система мотивации, в частности она должна состоять из материальной мотивации (оплата труда) и нематериальной.

Планирование

Организация

Контроль

Мотивация

Рисунок 5 – Основные функции управления эффективностью деятельности общеобразовательной организации [33, с. 29]

 Для того, чтобы грамотно управлять доходами и расходами учреждения образования требуется осуществлять их планирование. Сущность планирования доходов и расходов учреждения образования заключается в разработке системы финансовых планов и показателей в сфере обеспечения учреждения образования необходимыми финансовыми ресурсами и с целью повышения эффективности их использования [42, с. 30]. Главной целью планирования доходов и расходов учреждений образования является финансовое обеспечение эффективной деятельности образовательного учреждения. В рамках достижения указанной цели необходимы:

* организация среднесрочного и годового планирования дея­тельности образовательного учреждения;
* оценка эффективности отдельных видов деятельности, оказы­ваемых образовательным учреждением;
* контроль за поступлением и расходованием бюджетных и
внебюджетных средств со стороны учредителя и учреждения [42, с. 31].

Задачами планирования доходов и расходов учреждений образования являются:

* повышение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечение координации деятельности и обеспечение взаимосвязи интересов отдельных подразделений учреждения;
* прогнозирование, анализ и оценка результативности деятельности учреждения и повышение обоснованности принимаемых управленческих решений;
* обеспечение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния учреждения [42, с. 32].

Система финансового планирования доходов и расходов учреждений образования включает объекты и субъ­екты планирования.

Объектами планирования являются денежные потоки образовательной организации [42, с. 33].

Субъекты планирования – это руководитель учреждения, планово-финансовая служба, центры ответственности учреждения [42, с. 33].

Центром ответственности является подразделение учреждения, направление его деятельности или отдельное лицо, по которым ведут­ся планирование и контроль.

Финансовое планирование в образовательных учреждениях основано на следующих принципах: полноте отражения доходов и расходов; целевом характере расходов; разграничении расходов; персональной ответственности, их полная характеристика представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Принципы финансового планирования в образовательных учреждениях [42, с. 34]

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы  | Характеристика |
| Полноте отражения доходов и расходов | Для того, чтобы не получить нехватку финансовых ресурсов требуется наиболее полно планировать доходы и расходы.  |
| Целевой характер расходов | В основном все финансовые ресурсы должны быть направлены на осуществление образовательного процесса, на повышение качества образовательных услуг.  |
| Разграничение расходов | Все расходы должны планировать в разрезе основных направлений образовательных услуг (по их видам).  |
| Персональная ответственность  | В учреждении образования должны быть указаны лица, ответственные за формирование и расходование финансовых ресурсов.  |

Финансовое планирование в образовательных учреждениях состоит из следующих этапов:

* на первоначальном (первом) этапе требуется согласовать с учредителем основные направления деятельности по предоставлению услуг;
* на втором этапе проводится оценка использования имеющихся ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) для оказания услуг и происходит выявление резервов, которые могут быть направлены на осуществление внебюджетной деятельности образовательного учреждения;
* на третьем этапе производится выбор направлений, по которым образовательному учреждению предоставляет­ся право осуществлять деятельность, которая связана с привлече­нием и расходованием внебюджетных средств;
* на четвертом этапе происходит составление перечня платных услуг, которые имеет право оказывать образовательное учреждение. Составляется перечень имущества, которое образовательное учреждение имеет право сдавать в аренду;
* на пятом этапе устанавливается контрольный объем деятельности по предоставлению бюджетных услуг в натуральном и денежном выражении;
* на шестом этапе устанавливается контрольный объем деятельности, который связан с привлечением и расходованием внебюджетных средств;
* на седьмом этапе производится согласование планов бюджетной и внебюджетной деятельности образовательного учреждения [42, с. 35].

В рамках планирования доходов и расходов учреждений образования выполняются следующие процедуры:

* первоначально проводится анализ контрольных показателей среднесрочного плана на предстоящий период и производится оценка возможности достижения данных планов;
* затем производится составление плана деятельности по оказанию образовательных услуг и производится составление плана деятельности, связанной с получением и расходованием внебюджетных средств;
* далее составляется смета внебюджетных доходов и расходов. В рамках данной процедуры рассмотрению и утверждению подлежит план деятельности и сметы внебюджетных доходов и расходов;
* проводится корректировка плана деятельности и сметы в процессе исполнения. Проводится контроль и анализ исполнения сметы. Финансовое планирование в образовательных учреждениях, состоящих на бюд­жете, основано на составлении различных смет. На основе нату­ральных показателей (численность обучающихся, площадь помещения и т.д.) и финансовых норм составляются бюджетные сметы расходов [42, с. 37].

Бюджетные сметы могут быть нескольких видов: индивидуальные сметы; общие сметы; сметы расходов на централизованные мероприятия; сводные сметы, их характеристика представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Виды смет расходов бюджетных учреждений [34, с. 49]

|  |  |
| --- | --- |
| Виды сметы  | Характеристика  |
| Индивидуальные сметы | – это сметы для отдельного учреждения или для проведения отдельного мероприятия.  |
| Общие сметы | – это сметы для группы однотипных учреждений или мероприятий.  |
| Сводные  | – это сметы, объединяющие индивидуальные сметы и сметы на централизованные мероприятия, то есть сметы в целом по всей организации (учреждению). |
| Сметы расходов на централизованные мероприятия | – сметы, разрабатываемые ведомствами для финансирования и мероприятий, осуществляемых в централизованном порядке (закупка оборудования, строительство, ремонт и т.д.).  |

Смета составляется образовательным учреждением по форме, разработанной и ут­вержденной главным распорядителем средств бюджета.

Оформляющая часть формы сметы должна содержать подписи (с расшифровкой) должностных лиц, ответственных за содержа­щиеся в смете данные, руководителя учреждения, руководителя планово-финансовой службы учреждения или иного уполномочен­ного руководителем лица, исполнителя документа, а также дату подписания (подготовки) сметы (свода смет учреждений) [35, с. 40].

Смета составляется образовательным учреждением на основании разработанных и установленных главным распорядителем (распорядителем) средств бюджета на финансовый год расчетных показателей, характери­зующих деятельность образовательного учреждения и доведенных объемов лимитов бюджетных обязательств. К представленной на утверждение смете прилагаются обоснова­ния (расчеты) плановых сметных показателей, использованных при формировании сметы [35, с. 41].

Утвержденные сметы бюджетных учреждений являются их фи­нансовыми планами на определенный период времени. С составлением смет бюджетных учреждений решаются следую­щие задачи:

* обеспечение образовательным учреждений государственным финансированием;
* анализ предполагаемых проектов расходов и отчетов об ис­пользовании средств;
* контроль за эффективным и экономным расходованием средств.

Основными методами планирования бюд­жетных расходов в учреждении образования являются программно-целевой и нормативный.

Программно-целевой метод бюджетного планирования расходов заключается в системном планировании выделения бюджетных средств в соответ­ствии с утвержденными целевыми программами, составляемыми для осуществления экономических и социальных задач [35, с. 42].

Программно-целевой метод планирования финансовых ресурсов способствует соблюдению еди­ного подхода к формированию и рациональному распределению фондов финансовых ресурсов по конкретным программам и проек­там, их концентрации и целевому использованию, улучшению кон­троля. В свою очередь, все это повышает уровень эффективности освоения средств.

В последнее десятилетие в России применение программно-целевого метода бюджетного планирования и финансирования неуклонно распространяется [35, с. 42]. Этому способствуют разработка и осуществление многих федеральных и региональных экономических, социальных, экологических и других программ. Объем средств, выделяемых для осуществления мероприятий и проектов, определяется на основе сметного порядка планирования и финансирования. В основе расчетов смет учреждений образования лежат количественные показатели деятельности (число учащихся, число групп, классов и т.д.), время функционирования учреждений и финансовые нормы [35, с. 42]. Планирование средств на финансирование бюджетных меро­приятий, составление смет образовательных учреждений в значитель­ной мере основаны на использовании нормативного метода пла­нирования расходов и выплат. Нормы устанавливаются законо­дательными или подзаконными актами. Такими нормами явля­ются либо денежное выражение натуральных показателей удовле­творения социальных потребностей (например, нормы расходов на питание обучающихся в образовательных учреждениях), либо нормы индиви­дуальных выплат (например, ставка заработной платы, размеры пособий, стипендий и т.д.), либо нормы, в основе которых лежат средние статистические значения расходов за ряд лет, а также материально-финансовые возможности общества в конкретном периоде (например, нормы на содержание помещений, учебных расходов и т.д.) [35, с. 43].

Нормы могут быть обязательными (устанавливаемые правительст­вом или территориальными органами власти) или факультативными (устанавливаемые ведомствами). Бюджетные нормы могут быть простыми (для отдельных видов расходов) и укрупненными (для совокупности расходов или для учреж­дения в целом).

В рамках разработки смет расходов учреждения образования, производится расчет нормативов [35, с. 43].

Нормативы (в денежном выражении) в системе образования. Установлены в расчете на год на содержание единицы контингента (воспитанника, обучающегося) по видам образовательных учреждений.

Нормативы установлены по видам учреждений, мероприятий, видам обслуживаемого бюджетными учреждениями контингента лиц, по месту расположения бюджетных учреждений (в городской, сельской местности), категории, присвоенной бюджетным учрежде­ниям, и др. [35, с. 43] В соответствии с бюджетными правами, предоставленными исполнительным органам власти, они вправе при составлении смет расходов подведомственных бюджетных учреждений увеличивать в пределах имеющихся бюджетных средств расходы на содержание учреждений. Составление смет расходов бюджет­ных организаций основано на подготовке расчетов показателей раз­личных статей расходов.

 Другой важной функцией управления эффективностью деятельности является мотивация. Для выполнения плановых показателей в общеобразовательной организации должна быть разработана система мотивации, в частности она должна состоять из материальной мотивации (оплата труда) и нематериальной.

Для того, чтобы получить запланированные (ожидаемые) результаты деятельности бюджетного учреждения, необходимо периодически проводить финансовый контроль.

Финансовый контроль – это совокупность операций и действий по проверке финансовых и других связанных с ним вопросов деятельности бюджетных учреждений [34, с. 31].

Контроль результатов деятельности бюджетного учреждения имеет цель и задачи.

Цель контроля результатов деятельности бюджетного учреждения – определение законности, эффективности, результативности, продуктивности и целевого использования средств бюджета, предназначенных для функционирования казенных, выполнения муниципального задания бюджетных и автономных учреждений. Основанием для проведения проверки финансово-хозяйственной деятельности учреждения являются положения и требования ст. ст. 266, 269, 270 БК РФ, федерального и краевого бюджетного законодательства, а также муниципальных нормативных правовых актов [6]. Предметом проверки является деятельность учреждения (действия должностных лиц) по использованию средств соответствующего бюджета или бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов; средств, полученных от предпринимательской деятельности, в том числе доходы от оказания платных услуг (кроме казенных учреждений); другие доходы, получаемые от использования государственной или муниципальной собственности, закрепленной за учреждением на праве оперативного управления, и иной деятельности [34, с. 32].

Объектами проверки являются муниципальные учреждения, финансируемые из местного бюджета [34, с. 32].

Задачи контроля результатов деятельности бюджетного учреждения продемонстрированы на рисунке 6. Контроль результатов деятельности бюджетного учреждения можно разделить на следующие виды: внутренний и внешний; предварительный и последующий [46, с. 17].

Задачи контроля результатов деятельности бюджетного учреждения:

проверка соответствия учредительных документов действующему законодательству;

проверка соответствия осуществляемой деятельности бюджетного учреждения нормативным правовым актам, а также учредительным документам;

проверка правильности составления бюджетных смет (для казенных учреждений);

проверка правильности формирования муниципального задания и его финансового обеспечения в соответствии с основными видами деятельности, предусмотренными учредительными документами бюджетного, автономного учреждения;

проверка правильности определения расчетно-нормативных затрат на оказание учреждениями муниципальных услуг;

проведение анализа исполнения бюджетной сметы в части законности, эффективности и целевого использования бюджетных средств;

проведение законности, эффективности, результативности и целевого использования муниципального имущества;

проведение анализа законности осуществляемой бюджетным и автономным учреждением предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, а также полноты и правильности отражения этой деятельности в бюджетном учете и отчетности;

проведение обеспечения сохранности денежных средств и материальных ценностей учреждения.

Рисунок 6 – Задачи контроля результатов деятельности бюджетного учреждения [46, с. 17]

Счетная палата и контрольно-счетные органы в субъектах РФ осуществляет внешний контроль финансов. Суть финансового контроля заключается в проверке, ревизии, обследовании и санкционировании операций бюджетных учреждений [46, с. 17].

Ревизия включает в себя следующие контрольные процедуры:

* целевое расходование бюджетных средств;
* эффективность размещения государственных заказов;
* оплату труда «бюджетников»;
* предпринимательскую деятельность бюджетного учреждения.

При осуществлении ревизии финансов бюджетных учреждений соблюдение устава и деятельности учреждений, проверяется сметное финансирование согласно функциям деятельности учреждений и прочее.

В процессе контроля бюджетных финансов проверяется:

* правомерность и эффективность использования движимого и недвижимого имущества;
* внесение в реестр имущества недвижимости, находящийся в оперативном управлении, а также иного имущества;
* регистрация имущества согласно требованиям действующего законодательства;
* согласованность решения учредителя и органа по управлению государственным (муниципальным) имуществом о предоставлении имущества в аренду;
* наличие заключенных договоров на сдачу в аренду нежилых помещений, их государственная регистрация;
* своевременность поступления указанного возмещения и т.д.

Для проведения контроля результатов деятельности бюджетного учреждения необходимо применять методы. Основные методы (способы) в контроле – это совокупность действий, направленных на изучение и исследование документов и хозяйственных операций [46, с. 18].

Основными методами контроля результатов деятельности бюджетного учреждения являются: нормативная проверка; формальная проверка документов; логическая проверка; счетно-аналитическая, как представлено в приложении Д.

Дополнительными методами контроля результатов деятельности бюджетного учреждения являются: технико-экономические расчеты, проверка правильности корреспонденции счетов, проверка регистров бухгалтерского учета (таблица 7).

Таблица 7 – Дополнительные методы контроля результатов деятельности бюджетного учреждения [38, с. 26]

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование методов  | Характеристика |
| Технико-экономические расчеты | проводятся в ходе контрольного мероприятия для определения правильности расчета действующих и прогнозируемых показателей и нормативов, сметных ассигнований по отдельным статьям расходов проверяемых объектов.  |
| Проверка правильности корреспонденции счетов | применяется в целях установления фактов ошибочного или умышленного искажения данных взаимной связи синтетических счетов бухгалтерского учета, которые могут быть направлены на сокрытие хищений денежных средств и материальных ценностей, при безукоризненном составлении первичных документов.  |
| Проверка регистров бухгалтерского учета | при сопоставлении с данными первичных документов позволяет установить наличие в них подложных записей, сделанных с целью сокрытия нарушений. Применение этого приема проверки дает возможность уточнить достоверность и своевременность отражения хозяйственной операции в бухгалтерском учете. Путем проверки регистров бухгалтерского учета можно установить следующие противоречия: наличие записей в регистрах бухгалтерского учета, полностью или частично не подтверждаемых документами; несоответствие записей во взаимосвязанных регистрах.  |
| Исследование и проверка объяснительных записок (объяснений) сотрудников проверяемого объекта. | позволяют глубже проанализировать действия должностных и материально ответственных лиц, установить обстоятельства, способствующие злоупотреблениям. Сопоставлением анализируются взаимосвязи хозяйственных операций с их документальным оформлением.  |

К методам внутреннего контроля результатов деятельности бюджетного учреждения относят: предварительный контроль; текущий контроль; последующий контроль.

Итак, после изучения содержания управления эффективностью деятельности общеобразовательных организации, подведем общий итог. Эффективность деятельности общеобразовательной организации – это деятельность по оптимальному управлению ресурсами организации в целях получения наилучшего результата. Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют организации определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

1.3 Методические основы оценки управления эффективностью деятельности общеобразовательных организаций в РФ

В целях выявления (определения) положительных сторон и отрицательных сторон (проблем) в развитии деятельности учреждения образования требуется провести анализ и для этого требуется выбрать методику. В научной и учебной литературе представлено большое количество методик по оценке управления эффективностью учреждения образования, но не все они позволяют в комплексе оценить управление эффективностью деятельности учреждения образования, поскольку имеют ряд недостатков. Поэтому для выбора полноценной методики оценки управления эффективностью учреждения образования проведем сравнительную оценку перечисленных методик в таблице 8.

Таблица 8 – Методики оценки управления эффективностью учреждения образования [[4]](#footnote-4)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разделы методики  | Вифлеемский А. Б. | Трепицын С. Ю.  | Столяров В. И. |
| Анализ количественных показателей:  |  |  |  |
| – анализ динамики и структуры доходов;  | + | + | + |
| – анализ динамики и структуры расходов; | + | + | + |
| – анализ динамики разницы между доходами за минусом расходов (динамики операционного результата); | + | + | + |
| – анализ производительности труда работников сферы образования;  | + | + | + |
| – анализ состояния основных средств учреждения образования.  | + | + | + |
| Анализ качественных показателей:  |  |  |  |
| – анализ качества получения образования (анализ качества удовлетворения получения образования);  | - | - | + |
| – работа без претензий.  | - | - | + |
| Анализ экономической безопасности  | - | - | + |

 Две методики оценки управления эффективностью учреждения образования, разработанные Вифлеемским А. Б. и Трепицыным С. Ю., не позволяют в комплексе оценить управление эффективностью учреждения образования, а позволяют лишь по отдельности проанализировать количественные показатели деятельности образовательного учреждения. Поэтому недостатком предложенных методик и является неполноценность суждения о деятельности (работе) образовательного учреждения [23, с. 91].

 Наиболее полная методика разработана профессором Столяровым В. И. Данная методика позволяется проанализировать управление эффективностью учреждения образования с помощью количественных и качественных показателей в комплексе. Поэтому выберем и рассмотрим более подробно методику профессора Столярова В. И. [44, с. 81] Первоначально Столяровым В. И. предлагается провести анализ следующих количественных показателей: анализ динамики и структуры доходов (поступлений из бюджетов разных уровней) и расходов образовательного учреждения; анализ динамики преподавательского состава; анализ доходов и расходов на одного работника образовательного учреждения; анализ численности воспитанников (обучающихся). Алгоритм расчета количественных показателей деятельности учреждения указан в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка доходов образовательного учреждения[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели  | Формула расчета  | Пояснение |
| Динамика (изменение) доходов (поступлений из бюджетов всех уровней) образовательного учреждения.  | ∆Д = Дотч.пер. – Дпред.пер., где ∆Д – изменение доходов, руб.; Дотч.пер. – доходы отчетного периода, руб.; Дпред.пер. – доходы предыдущего периода, руб.  | Рост данного показателя положительно влияет на деятельность образовательного учреждения. Появляется возможность развивать свою деятельность. Появляется возможность развивать инфраструктуру для образовательной деятел. и т.д.  |
| Структура доходов образовательного учреждения.  | Дстр. = Дс. / ∑Д × 100, где Дстр. – доля того или иного вида доходов, %; Дс. – доля той или иной статьи доходов, %; ∑Д – общая сумма доходов, руб.  | Структура доходов образовательного учреждения характеризует долю того или иного вида доходов в общей сумме всех доходов.  |
| Продолжение таблицы 9 |
| Перевыполнение плана по доходам.  | ΔДпл. = Дф – Дп, Тд = Дф / Дп × 100, где ΔДпл – абсолютное изменение доходов или выполнение (недовыполнение) плана по доходам, руб.; Дф – фактические доходы, руб.; Дп – плановые доходы, руб.; Тд – темп роста выполнения (перевыполнение / недовыполнение) плана по доходам, %.  | Перевыполнение плана по доходам оценивается положительно. Основными причинами перевыполнения плана являются: рост доходов, которые не связаны с основной деятельность; увеличение стоимости обучения; увеличение количества обучающихся (воспитанников).  |
| Доходы на одного работника общеобразовательного учреждения.  | Дна 1 раб. = Д / Чср.где Дна 1 раб. – доходы на одного работника общеобразовательного учреждения, руб.;Д – доходы, руб.; Чср. – среднесписочная численность работников, чел.  | Данный показатель характеризует размер поступлений денежных средств из бюджетов на одного сотрудника образовательного учреждения. Рост данного показателя для учреждения оценивается положительно.  |

В рамках проведенного анализа выявляется рост или снижение доходов. Доходы в динамике могут увеличиваться. Если наблюдается рост, то он может быть связан с увеличением стоимости обучения, с повышением объема учебных часов и количеством обучающихся (воспитанников). После проведения анализа динамики доходов проводится анализ выполнения плана по доходам. Основными причинами нарушения выполнения плана по доходам бюджетных учреждений, в частности оказывающих образовательные услуги, являются: снижение количества обучающихся (воспитанников); снижение доходов, полученных от оказания платных услуг; снижение количества получения субсидий на осуществление основной деятельность бюджетного учреждения; уменьшение количества учебных часов; возникновение простоев образовательных учреждений по тем или иными причинам (для примера: из-за возникновения пандемии коронавируса COVID-19). Также на нарушение выполнения плана по доходам влияние оказывают прочие факторы [44, с. 83]. После анализа доходов бюджетного учреждения проводится, анализ его расходов. Анализ расходов бюджетного учреждения начинается с изучения динамики их изменения, расчета базисных и цепных темпов роста и прироста, как представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка расходов образовательного учреждения[[6]](#footnote-6)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель  | Формула расчета  | Пояснение |
| Динамика (изменение) расходов образовательного учреждения.  | ∆Р = Ротч.пер. – Рпред.пер., где ∆Р – изменение расходов, руб.; Ротч.пер. – расходы отчетного периода, руб.; Рпред.пер. – расходы предыдущего периода, руб. | Увеличение данного показателя свидетельствует о росте расходов, который может быть связан с увеличением стоимости потребляемых ресурсов, объема оказываемых услуг, необоснованным (неэффективным) потреблением ресурсов.  |
| Темп роста расходов образовательного учреждения.  | Тр = Ротч.пер. / Рпред.пер., где Тр – темп роста расходов, руб.; Ротч.пер., Рпред.пер. – расходы отчетного периода и предыдущего периода, руб.  | Повышение данного показателя свидетельствует о росте расходов, которые могут быть связаны с увеличением стоимости потребляемых ресурсов, увеличением объема оказанных услуг.  |
| Перевыполнение плана по расходам.  | ∆Р = Рфакт – Рплан, где: ∆Р – отклонение фактического показателя от планового, руб.; Рфакт – фактические расходы, руб.; Рплан – плановые расходы, руб. | Перевыполнение плана по расходам свидетельствует о перерасходе и оценивается с отрицательной стороны. Недовыполнение плана свидетельствует об экономии и характеризуется положительно.  |

В рамках проведенного анализа выявляется перерасход или экономия расходов по каждой статье затрат и по общему объему. Проведение данного анализа позволяет выявить причины перерасхода или экономии по каждой статье затрат для того, чтобы потом разработать мероприятия (общие рекомендации) по их снижению в будущем и недопущении перерасхода. Расходы бюджетного учреждения в динамике могут увеличиваться. Если наблюдается рост, то он может быть связан с увеличением цен на потребляемые ресурсы и с повышением объема оказанных услуг, выполненных работ. Также расходы бюджетного учреждения могут снижаться, в связи с уменьшением объема оказанных услуг и проведением ряда мероприятий по экономии расходов [44, с. 84]. Снижение расходов при увеличении объема доходов оценивается положительно. А увеличение расходов при снижении объема доходов оценивается отрицательно.

После проведения анализа динамики расходов проводится анализ выполнения плана по расходам. Основными причинами нарушения выполнения плана по расходам являются: увеличение цен на потребляемые ресурсы, изменение структуры оказываемых услуг, выполняемых работ; изменение объема работ, услуг; недостаточно эффективное управление расходами и т.д. После проведенного анализа доходов и расходов бюджетного учреждения выявляются проблемы и проводится разработка мероприятий по ее увеличению [44, с. 85].

Важное значение в оценке эффективности деятельности учреждений образования отводится анализу основных фондов. Для анализа используются только следующие коэффициенты: коэффициент обновления; коэффициент выбытия; коэффициент износа, их алгоритм расчета представлен в приложении В. В процессе эффективного управления основными фондами должны быть выявлены основные направления улучшения использования основных фондов учреждения образования.

Для того, чтобы более эффективно оценить качество образовательного процесса необходимо провести анализ качественных показателей, таких как: анализ доли численности воспитанников, получивших высокий уровень (средний или низкий) социально-коммуникативного развития; анализ доли численности воспитанников, получивших высокий уровень (средний или низкий) познавательного развития; анализ доли численности воспитанников, получивших высокий уровень (средний или низкий) речевого развития. В приложении Е представлена динамика качественных показателей эффективности деятельности образовательного учреждения [44, с. 86].

Оценка экономического положения учреждения образования завершается расчетом коэффициента общей экономической безопасности учреждения. Анализ экономической безопасности проводится путем оценки показателей по следующим разделам (блокам показателей): финансовый раздел (блок «доходы – расходы»); технический раздел (блок «управление основными средствами»); показатели кадрового раздела (блок «кадровая составляющая»). Показатели обеспеченности экономической безопасности в зависимости от соответствия нормативному значению и от степени влияния на безопасность бюджетного учреждения представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели обеспеченности экономической безопасности бюджетного учреждения[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя  | Обозна-чение | Оценка в зависимости от степени соответствия нормативу |
| абсолютная(оценка 1) | нейтральная(оценка 0,5) | крити-ческая(оценка 0) |
| Финансовая составляющая  |  |  |  |  |
| Выполнение плана по доходам (темп прироста), %  | Д | >1 | 0–1 | <0 |
| Выполнение плана по расходам (темп прироста), %  | Р | <0 | 0–1 | >1 |
| Уровень расходов к доходам, % | РА | <70 | от 70 до 90  | >90 |
| Коэффициент финансовой деятельности | КП | КП = (Д+Р + РА + Кооб) / 3 |
| Техническая составляющая |  |  |  |  |
| Коэффициент годности основных средств | Кг | >50 | 50 | <50 |
| Коэффициент обновления основных средств | Кобн | >10 | 0-10 | 0 |
| Коэффициент технической составляющей | Кт | Кт = (Кг + Кобн) / 2 |
| Кадровая составляющая  |  |  |  |  |
| Коэффициент производительности труда, % | Квыр | >10 | 1–10 | <0 |
| Коэффициент текучести персонала, % | Кс | <5 | 5 – 10 | <10 |
| Коэффициент роста заработной платы, %  | Кузп | >6 | 1–6 | <1 |
| Коэффициент кадрового потенциала  | КК | КК = (Кузп+Кс+Квыр) / 3 |
| Сводный коэффициент экономической безопасности бюджетного учреждения  | КЭБП | КЭБП = (КП + Кт + КК) / 3 |

После расчета приведенных в таблице показателей, в зависимости от того, в каком диапазоне безопасности они находятся, им присваиваются значения (оценки): «1», если показатель находится в пределах абсолютного уровня безопасности, «0,5» – нейтрального и «0» – кризисного. Далее определяется средняя арифметическая данных значений, то есть суммируются соответствующие оценки показателей и делятся на общее количество показателей. Предлагается использовать среднюю арифметическую величину, поскольку она представляет собой среднее слагаемое, при вычислении которой общий объем признака распределяется поровну между всеми единицами совокупности.

Для определения уровня экономической безопасности бюджетного учреждения необходимо значение средней арифметической сопоставить с данными рисунка 7.

Рисунок 7 – Уровни обеспечения экономической

безопасности бюджетного учреждения [44, с. 85]

Выделены пять уровней обеспечения экономической безопасности учреждения: критический уровень (0–0,2), низкий уровень (0,2–0,4), средний уровень (0,4–0,6), высокий уровень (0,6–0,8), абсолютный уровень (0,8–1). Первоначальной оценки подлежит финансовая составляющая, в частности производится расчет коэффициента финансовой деятельности. Для расчета коэффициента финансовой деятельности требуется произвести расчет таких показателей, как: выполнение плана по доходу (темп прироста), выполнение плана по расходу (темп прироста), коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Потом каждому значению перечисленных показателей присваивается балл от 0 баллов до 1 балла, далее производится суммирование баллов. Затем суммируются все баллы и общая сумма баллов делится на количество оцениваемых показателей, то есть делится на 4.

Таким образом, после изучения теоретических аспектов оценки деятельности организации среднего общего образования подведем итог.

Образование – это отрасль социальной сферы – приоритетная отрасль народного хозяйства, занимающая особое место в системе общественного производства. Главная роль образования заключается в удовлетворении потребностей людей в образовательных услугах. Поэтому образование занимает важное место. Услуги образования оказывают образовательные организации.

Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования.

Эффективность в общем виде означает степень приближения к максимальному или оптимальному (наиболее желательному) результату при минимуме негативных последствий или расходов. Эффективность деятельности образовательного учреждения – это оценочная категория, характеризующая результаты образовательной деятельности по категории соответствия поставленным социальным целям. Эффективность образовательного учреждения подразделяется на: социальную (внутреннюю) и экономическую (внешнюю). Социальная эффективность (внутренняя) – это результат педагогической деятельности или эффективность функционирования самой системы образования. Экономическая эффективность (внешняя) – это отдача, получаемая от использования образовательного фонда (человеческого капитала). Она представляет собой в лице подготовленных воспитанников (учеников) конечный продукт образования.

Управление эффективностью деятельности общеобразовательной организации – это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют организации определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Для изучения развития деятельности образовательного учреждения должна быть проведена оценка управления эффективностью. Одной из лучших методик оценки управления эффективностью деятельности образовательного учреждения является методика автора Столярова В.И. Используя данную методику, проведем во второй главе анализ управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская СОШ».

Заключение

Одним из факторов экономического развития общества является образование. Образование дает возможность возобновления, омоложения и поддержки кадрового потенциала социума. Процесс профессионального обучения должен обеспечивать получение учащимися должного уровня теоретических и практических знаний для полного освоения основ получаемой профессии. Деятельность любого образовательного учреждения должно осуществляться эффективно. Эффективность деятельности образовательного учреждения – это оценочная категория, характеризующая результаты образовательной деятельности по категории соответствия поставленным социальным целям». Эффективность образовательного учреждения подразделяется на: социальную и экономическую. Экономическая эффективность образовательного учреждения – это правильность формирования и использования финансовых ресурсов в необходимом их количестве для осуществления основного вида деятельности учреждения и с требуемой отдачей от использования финансовых ресурсов. Социальная эффективность – это способность образовательного учреждения дать качественное образование. Оценка экономико-правового положения была проведена на базе МКОУ «Широковская СОШ». По результатам анализа управления эффективностью деятельности МКОУ «Широковская СОШ» выявлены положительные и отрицательные стороны.

Положительными сторонами деятельности МКОУ «Широковская СОШ» являются: увеличение доходов образовательного учреждения; увеличение численности педагогов и численности учеников; все педагоги имеют высшее образование и большой стаж работы в школе; руководство школы проводит обновление основных средств, в частности обновляет средства обучения и воспитания; оборудование учебных кабинетов.

Отрицательными сторонами деятельности МКОУ «Широковская СОШ» являются: замедление темпов роста доходов и рост расходов; снижение чистого операционного результата (прибыли); за весь исследуемый период наблюдается перерасход затрат из-за неэффективного контроля; доходы образовательного учреждения растут ниже темпов инфляции в 2021 году; ежегодно увеличивается износ основных средств школы; низкий уровень оплаты труда персонала, что негативно отражается на мотивации персонала; уменьшение производительности труда; снижается результативность обучения, поскольку количество обучающихся, получивших за ЕГЭ 100 баллов ежегодно снижается; количество обучающихся, не получивших аттестат, увеличивается.

Для решения перечисленных проблем предложены три мероприятия: мероприятие по усилению контроля за расходами; внедрение в образовательный процесс технологии «Система инновационной оценки «портфолио»; приобретение и установка программного обеспечения «SMS – Школа». Для повышения эффективности контроля за расходами рекомендуется создать центры финансовой ответственности, в частности центры расходов в школе. За счет мероприятия по усилению контроля за расходами МКОУ «Широковская СОШ» сможет получить дополнительный объем разницы между доходами и расходами 3,07 млн.руб. От мероприятия по внедрению в образовательный процесс технологии «Система оценки «Портфолио» получит школа дополнительный объем разницы между доходами и расходами 0,10 млн.руб. Программа «SMS-Школа» предназначена для информирования родителей учеников об успеваемости, домашних заданиях и событиях в школе путем рассылки им индивидуальных SMS-сообщений и по email. Доходами от оказания предложенных услуг будет являться родительская плата. А расходами будут являться затраты по оказанию предложенных услуг ученикам и их родителям. Разница между доходами и расходами составит 0,09 млн.руб. Общий экономический эффект от реализации предложений составит 3,26 млн.руб. (3,07 + 0,10 + 0,09). Реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности МКОУ «Широковская СОШ».

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации : конституция принята на всенародном голосовании 12.12.1993 (ред. от 14.03.2020). − Текст : электронный // КонсультантПлюс : [Сайт]. − URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федер. закон РФ № 51-ФЗ : принят Гос. Думой 30.11.1994 (ред. от 28.06.2021). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [Сайт]. – URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федер. закон РФ № 14-ФЗ : принят Гос. Думой 26.01.1996 (ред. от 01.07.2021). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [Сайт]. – URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федер. закон РФ № 117-ФЗ : принят Гос. Думой 05.08.2000 (ред. от 29.11.2021). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [Сайт]. – URL : <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : Федер. закон РФ № 195-ФЗ : принят Гос. Думой 30.12.2001 (ред. от 01.07.2021). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [Сайт]. – URL : <http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_34661/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
6. Бюджетный кодекс РФ : Федер. закон РФ № 145-ФЗ : принят Гос. Думой 31.07.1998 (ред. от 29.11.2021). – Текст : электронный // КонсультаПлюс : [Сайт]. – URL : <http://www.consultant.ru/doc_LAW_34661/> (дата обращения 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
7. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон РФ N 273 : принят Гос. Думой 29.12.2012 г. (ред. от 30.12.2021). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 12 ноября.
8. Об автономных учреждениях : Федеральный закон РФ N 174 : принят Гос. Думой 03.11.2006 г. (ред. от 02.07.2021). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 21 декабря.
9. О некоммерческих организациях : Федеральный закон РФ N 7 : принят Гос. Думой 12.01.1996 г. (ред. от 02.07.2021). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 25 ноября.
10. О бухгалтерском учете : Федеральный закон РФ N 402 : принят Гос. Думой 06.12.2011 г. (ред. от 02.07.2021). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 25 ноября.
11. Об утверждении Правил разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений и признании утратившими силу некоторых актов Правительства РФ : Постановление N 434 : принят Правительством РФ 12.04.2019. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 25 ноября.
12. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации «ПБУ 10/99»: Приказ N 33н : принят Минфином России 06.05.1999г. (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790) (ред. от 06.04.2015). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 25 ноября.
13. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования : Приказ N1155 : принят Минобрнаукой России 17.10.2013 (ред. от 21.01.2019). – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 27 ноября.
14. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования : Приказ N373 : принят Минобрнаукой России 31.07.2020. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 15 ноября.
15. Об утверждении примерной формы договора об образовании по образовательным программам дошкольного образования : Приказ N8 : принят Минобрнаукой России 13.01.2014. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 19 ноября.
16. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) : Приказ N544н : принят Минобрнаукой России 18.10.2013. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 20 декабря.
17. Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам дошкольного образования : Приказ N236 : принят Минобрнаукой России 15.05.2020. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 20 декабря.
18. О размере платы, взимаемой с родителей (законных представителей) уход за детьми : Письмо NДЛ-101/08 : принято Минобрнаукой России 24.04.2013. – Текст : непосредственный // Российская газета. – 2021. − 22 декабря.
19. Анисовец Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения в России: учеб. / Т. А. Анисовец. – Москва : ЮНИТИ, 2020. – 180 с.
20. Блинов В. И. Экономика образования. Образовательный процесс : учебное пособие / В. И. Блинов. – Москва : Юрайт, 2018. – 262 с.
21. Василенко Н. В. Экономика образования. Управление образованием : учеб. / Н. В. Василенко. – Москва : ИНФРА – М, 2020. – 250 с.
22. Виноградова Н.А. Управление школьным образованием : учеб. / Н. А. Виноградова. – Москва : Юрайт, 2021. – 320 с.
23. Вифлеемский А. Б. Экономика образования : учеб. / А. Б. Вифлеемский. – Москва : ИНФРА–М, 2021. – 260 с.
24. Газина О. М. Дошкольное образование : учеб. / О. М. Газина. – Москва : Юрайт, 2021. – 336 с.
25. Гомола А. И. Экономика для профессий и специальностей социально – экономического профиля : учеб. / А. И. Гомола. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 336 с.
26. Головинова Г. Н. Справочник руководителя учреждения образования : учеб. / Г. Н. Головинова. – Москва : КНОРУС, 2018. – 255 с.
27. Дубровский В. Ж., Чайкин, Б. И., Леготин, Ф. Я. и др*.* Экономика и управление предприятием (фирмой) : учеб. / В. Ж. Дубровского, Б. И. Чайкина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. – 356 с.
28. Емельянова О. Н. К вопросу оценки эффективности деятельности торговли : учеб. / О. Н. Емельянова. – Москва : ЮНИТИ, 2020. – 110 с.
29. Ерошкин В. И. Экономика и управление образованием : учеб. / В. И. Ерошкин. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 251 с.
30. Ерошкин В. И. Экономика образования (дошкольного и школьного) : учеб. / В. И. Ерошкин. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 245 с.
31. Кальянов А. Ю. Экономика образования : учеб. / А. Ю. Кальянов. – Тула: Тул.гос.пед.ун-та им. Л.Н. Толстого, 2020. – 172 с.
32. Карпов Г. Н. Экономика образования : учеб. / Г. Н. Карпов. – Москва : ОМЕГА-М, 2019. – 208 с.
33. Комарова О. В. Экономика образования : учеб. / О. В. Комарова. – Москва : ОМЕГА-М, 2020. – 208 с.
34. Корзникова Г. Г. Экономика образования: учеб. / Г. Г. Корзникова. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 244 с.
35. Конов М. С. Менеджмент в образовании : учеб. / М. С. Конов. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 244 с.
36. Леготин Ф. Я. Затраты и ценообразование : учеб. / Ф. Я. Леготина. – Екатеринбург: Изд. УрГЭУ – СИНХ, 2020. – 343 с.
37. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии : учеб. / Н. В. Матяш. – Москва : КНОРУС, 2019. – 222 с.
38. Михеева С. А. Школьное и дошкольное экономическое образование : учеб. / С. А. Михеева. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 321 с.
39. Петрова И. В. Оценка эффективности управления образовательным учреждением : учеб. / И. В. Петрова. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 200 с.
40. Поляк Г. Б. Финансы бюджетных организаций : учеб. / Г. Б. Поляк. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 463 с.
41. Руднев Е. А. Управление качеством образования в школе: ресурсы руководителя : учеб. / Е. А. Руднев. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 182 с.
42. Садовничий В.А. Качество образования, эффективность и НИОКР и экономический рост. Повышение эффективности образовательного процесса : учеб. / В. А. Садовничий. – Москва : ЮНИТИ, 2018. – 274 с.
43. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления учреждением : учеб. / Т. А. Синицына. – Москва : ЮНИТИ, 2021. – 165 с.
44. Столяров В. И. Экономика образования : учеб. / В. И. Столяров. – Москва : ОМЕГА-М, 2021. – 285 с.
45. Столяров В. И. Общее образование в РФ : учеб. / В. И. Столяров. – Москва : ОМЕГА-М, 2020. – 211 с.
46. Татарченкова С. Н. Проблемы качества образования и их решения / С. Н. Татарченкова. – Москва : Эра, 2018. – 120 с.
47. Тихонов А. Н. Управление современным образованием : учеб. / А. Н. Тихонов. – Москва : ЮНИТИ, 2020. – 251 с.
48. Тихонов А. Н. Управление финансами образовательного учреждения : учеб. / А. Н. Тихонов. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 260 с.
49. Трепицын С. Ю. Менеджмент в образовании : учеб. / С. Ю. Трепицын. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 274 с.
50. Тюников Ю. С. Развитие системы образования : учеб. / Ю. С. Тюников. – Москва : Прогресс, 2018. – 281 с.
51. Сайт ООО «СКБ-Контур»: официальный сайт. – URL: <https://kontur.ru/> (дата обращения: 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
52. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
53. Министерство Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
54. Бухгалтерская, статистическая отчетность МКОУ «Широковская средняя общеобразовательная школа» – URL: https://shirokovo.udokms.ru/ (дата обращения: 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
55. Официальный портал МКОУ «Широковская средняя общеобразовательная школа» – URL: <https://shirokovo.udokms.ru/> (дата обращения: 18.04.2022). – Режим доступа : для автоматизир. пользователей.
56. Matyash N. V. Innovative pedagogical technologies: textbook / N. V. Matyash. - Hungary : KNORUS, 2019. - 222 p. - Text : direct.
1. Составлено автором по: [7, 29, 25, 34, 31]. [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлено автором по: [7]. [↑](#footnote-ref-2)
3. Составлено автором по: [33, 29, 19, 38]. [↑](#footnote-ref-3)
4. Составлено автором по: [23, 49, 44]. [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлено автором по: [44]. [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено автором по: [44]. [↑](#footnote-ref-6)
7. Составлено автором по: [44]. [↑](#footnote-ref-7)