

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Государственное и муниципальное управление»  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности работы образовательного учреждения

Студент

М.В. Васюкова  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент А.А. Мусаткина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Васюкова Марина Владимировна

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности образовательных учреждений».

Научный руководитель: доцент, Мусаткина Александра Анатольевна.

Цель исследования - разработка предложений по развитию образовательных учреждений на примере МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска.

Объект исследования - МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска, основным видом деятельности которой является оказание образовательных услуг населению.

Предмет исследования - развитие дошкольного образования на муниципальном уровне.

Методы исследования - изучение и анализ научной литературы, сравнение и анализ документации, анализ абсолютных и относительных величин, статистический анализ, прогнозирование, математическое моделирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: деятельность в сфере образования строится с учетом государственной политики в области образования.

Практическая ценность работы состоит в том, что мероприятия по развитию образовательного учреждения, предложенные в рамках МАОУ «СОШ №2», могут быть использованы в других образовательных учреждениях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 29 источников. Общий объем работы 59 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 15, рисунков - 8.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оценки деятельности образовательных организаций .....	7
1.1 Система государственного регулирования деятельности образовательных учреждений.....	7
1.2 Критерии оценки эффективности деятельности образовательных учреждений .....	15
2 Анализ и оценка эффективности деятельности образовательного учреждения (на примере МАОУ «СОШ№2» г. Краснокамска).....	19
2.1 Общая характеристика образовательного учреждения .....	19
2.2 Анализ и оценка эффективности деятельности исследуемого учреждения .....	21
3. Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности работы образовательного учреждения .....	40
3.1 Предложения по повышению эффективности работы образовательного учреждения .....	40
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение .....	55
Список используемой литературы и источников .....	58

## Введение

Образование является важнейшим сектором экономики, источником воспроизводства рабочей силы. В процессе реформирования экономики одним из важнейших источников стабильности общества является результативная работа системы образования, создание условий для реализации гражданами права на образование. В данный момент имеется связь между достойным образованием, конкурентным производством и перспективой создания безопасного и демократического общества.

Проблемы развития образования затрагивали в статьях многие ученые В.П. Жуковский, А.Н. Лунев, И.В. Соловьев и др.

Доступность образования на муниципальном уровне регулируются принципами региональной политики в сфере образования и науки на уровне местных округов. Органы местного самоуправления являются учредителями городских муниципальных организаций. Они предоставляют населению образовательные услуги в размере и в соответствии с федеральным законодательством, ведут наблюдение и надзор оказываемых услуг и их качество, а также осуществляют финансовый и хозяйственный контроль учреждений [19, 26]. Основной закон российского государства обеспечивает право соотечественникам на получение образования. Не всегда эти гарантии обеспечиваются в полной мере. Образование для каждого, повышение качества, результативность - эти первостепенные проблемы, которые обозначены перед системой образования. Разрешение этих задач немыслимо без организации экономических связей в сфере образования, иных ресурсов, первоначально финансовых поступления в образовательные учреждения [13, ст.5]. В соответствии с Федеральным законом. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» проблемы оказания бесплатного дошкольного образования отнесены к вопросам местного значения. Для сохранения существующей структуры и количества детских садов на местах, для более полного удовлетворения

жителей муниципального округа в предоставлении данной социальной услуги, с начала 90-х годов муниципальные органы власти были вынуждены принимать на свой баланс детские сады, ранее принадлежащие ведомственным структурам. Долевое соотношение дошкольных образовательных учреждений, находящихся в муниципальной собственности, увеличилось в несколько раз. Это привело к значительным дополнительным расходам органов местной власти [14, ст.16].

Последние десять лет на уровне субъекта Федерации вопросами оптимизации финансирования школ практически не занимались, поскольку школы являются муниципальной собственностью.

Объектом исследования бакалаврской работы является МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска.

Предметом исследования - развитие образования на муниципальном уровне.

Целью бакалаврской работы является рассмотрение и разработка предложений по развитию образовательных организаций на примере МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска.

В соответствии с поставленной целью необходимо решение следующих задач:

- изучить основные принципы развития системы образования на муниципальном уровне;
- проанализировать развитие образовательной организации на примере МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска;
- дать предложения по совершенствованию развития образовательной организации.

Временные границы исследования выпускной квалификационной работы включают данные с 2017 по 2019 год.

В процессе написания бакалаврской работы были использованы методы исследования: изучение и анализ научной литературы, способы

обобщения и сравнения, обработка полученных результатов, логическое и экономико-математическое моделирование.

В первой главе изучены общенаучные вопросы развития системы образования на муниципальном уровне, рассмотрена система государственного регулирования деятельности образовательного учреждения, критерии эффективности работы образовательной организации.

Во второй главе рассмотрена характеристика МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска. Выполнен анализ кадрового состава, доступность качественного образования, управление организацией, анализ смет доходов и расходов МАОУ «СОШ №2», на результатах проведенного анализа оценена эффективность деятельности.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы исследованы тенденции развития образовательных организаций, выполнена оценка мероприятий по развитию МАОУ «СОШ №2» путем введение эффективного контракта и модели профессиональной компетенции педагогов.

В заключении выпускной квалификационной работы подведены итоги проделанной работы.

# **1 Теоретические аспекты оценки деятельности образовательных организаций**

## **1.1 Система государственного регулирования деятельности образовательных учреждений**

Нормативно-правовыми источниками в сфере образования, формирующие цели и задачи органов местного самоуправления в данной сфере имеют место:

- ст. 43 Конституции, Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»,
- Закон № 273 «Об образовании»,
- Федеральные законы «Об утверждении федеральной программы развития образования»,
- нормативный документ ФЗ - «О дополнительных гарантиях по социальной защите детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей»,
- некоторые нормативно-правовые документы (постановления Правительства РФ, приказы Министерства образования РФ, региональные законодательные акты) [9,13,14].

В соответствии с законодательством к полномочиям органов местного самоуправления в области образования на территории субъекта относятся вопросы:

- предоставление общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным направлениям обучения,
- предоставление образования вне учреждения,
- реализация бесплатного образования детей 3-7 лет,
- организация досуга детей в каникулярное время,
- опеки и попечительства,

- формирование, преобразование и устранение местных школ, детских садов, подготовка инфраструктуры,
- создание списка детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы;
- Действие органов местного самоуправления в сфере образования строится на принципах лично-ориентированной педагогики, развитие системно-деятельностного подхода с учётом индивидуального потенциала учащегося. [9; с. 31].

Разделение обязанностей в сфере надзора над образованием идёт на разных уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Оно регламентируется Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» [13, с.4].

Министерство просвещения РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по разработке и исполнению государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере высшего образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, научной, научно-технической деятельности. Министерство контролирует деятельность в сфере молодёжной политики, опеки и попечительства, социальной политики, вносит в Правительство страны проекты федеральных законов, нормативных правовых актов и другие документы, по которым необходимо заключение в сфере образования [20].

Региональные Министерства образования являются исполнительным органом государственной власти, осуществляют функции по формированию и реализации региональной политики и нормативному правовому регулированию в сферах образования, патриотического воспитания граждан, научно-технической и инновационной деятельности, осуществляют управление в сфере образования. Таким органом в Пермском крае является Министерство образования и науки Пермского края. [19].



Одной из задач государства является предоставление равного доступа граждан к муниципальным услугам вне зависимости от их проживания [20, с. 8].

Органом местного самоуправления в г. Краснокамске Пермского края в сфере образования является Управление Системой Образования. В его задачи входит организация образования для всех категорий, введение дополнительного и профессионального образования обучающихся, обеспечение содержания корпусов и построек, благоустройство соседних земель, гарантия работы системы образования в субъекте, создание условий для летнего отдыха детей, обеспечение трудом подростков во время каникул, обеспечение целевого использования бюджетных средств [14 26].

Таким образом, ведущими целями в сфере образования являются: повышение числа дошкольников в детских садах, предоставление качественного общего образования, внедрение инноваций, реализация ФГОС, внедрение инклюзии и создание условий для развития потенциала современного обучающегося, поддержка учительских кадров и стимулирование развития профессиональных компетенций педагога.

К учебным заведениям, согласно ст.22 ФЗ №273 «Об образовании в РФ» относятся государственные, муниципальные и частные учреждения, которые могут создаваться в формах, предусмотренных гражданско-правовыми актами для некоммерческих организаций [13].

Учреждение представляет одну из моделей некоммерческих организаций в соответствии с п. 3. ст. 50 Гражданского Кодекса [4].

Учреждения могут быть государственными, муниципальными, частными [11, 12].

П. 2 ст. 120 ГК РФ говорит, что государственное образовательное учреждение может быть автономным или бюджетным [4, ст.120]

Федеральный Закон №7 ст. 9.2. «О некоммерческих организациях» даёт следующее определение: «бюджетным учреждением считается некоммерческая организация, созданная субъектом РФ или муниципальным

образованием для того, чтобы оказывать услуги, предусмотренные законодательством РФ в сферах науки и образования» [11].

Автономным учреждением называется некоммерческая организация, созданная субъектом РФ в целях оказания услуг в сферах науки, образования и других случаях, установленных федеральными законами. [12, с.10].

Для каждого вида бюджетной организации формируется муниципальное задание, которое утверждается учредителем в соответствии с видами деятельности, прописанными в уставе образовательного учреждения. Выделение денежных средств осуществляется в виде субвенций из бюджета бюджетной системы РФ. Оказание данных субвенций регулируется ст. 78.1 Бюджетного кодекса РФ [2].

Основным учредительным документом бюджетных организаций является Устав. Этот документ утверждается собственником имущества, в порядке, установленном Правительством РФ. В Уставе обязательно содержатся сведения:

- тип учреждения и его полное название,
- сведения о собственниках имущества,
- номенклатура возможных видов деятельности, соответствующих задачам создания организации,
- данные об органах управления учреждениях (вышестоящих организациях).

Бюджетное учреждение финансируется на основе сметы за счет средств соответствующего бюджета [3, с.2-7].

Бюджет организации (Смета доходов и расходов) -основной документ финансового планирования деятельности образовательной организации. Составление обоснованной и достаточно полной сметы обеспечивает законность и стабильность финансовой деятельности образовательной организации. Смета расходов и доходов должна быть полной, тем самым обеспечивается стабильность и законность деятельности организации.

Образование - есть деятельность, направленная на обучение и воспитание подрастающего поколения. В обучении детей заинтересовано не только государство, для которого важна грамотность населения и его культура, возможность создать образ желаемого и ценностные ориентиры, но и общество - социализация граждан. Поэтому, образование - это общественное благо и его создание возложено на плечи государства, в рамках Конституции и Закона №273 ФЗ [19, ст.43, 13, ст.5].

Статья 2 ФЗ №273 трактует образование как комплекс приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности для развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов [13].

Статья 2 ФЗ № 273 рассматривает воспитание как «воспитательную деятельность, в рамках которой происходит развитие и индивидуальности личности, его способностей, навыков и умений. Создаются возможности для успешного овладения нормами, традициями и ценностями культуры, развитие нравственности и самосознания обучающихся. Прививается элементарная культура поведения в обществе и навыки поведения в повседневной жизни с возможностью применения полученных знаний» [13].

Свод нормативно-правовых источников об образовании состоит из множества документов, которые объединяясь создают систему и формируют отдельную отрасль.

Цель нормативно-правовой базы: создать основу для регуляции отношений в рамках Закона в сфере образования.

Базисный акт - это ФЗ «Об образовании в РФ» (далее Закон). Он обладает большой силой, так как объединяет законные акты в отрасль. Эти акты внедряют «общие принципы и режимы юридического регулирования и позже закрепляются в видовых законах». Данный документ содержит общие положения, систему образования, управление образованием на различных уровнях, социальные гарантии гражданам в сфере образования [13].

Большие перемены претерпела редакция закона «Об образовании в РФ» от 01.09.2013 года. В Законе изменилось содержание образования, права и обязанности субъектов образовательного процесса, были введены новые термины: «воспитанник», «обучающийся», «образование», «воспитание», «обучение», «учебный план», «уровень образования», «квалификация» и даны им определения. Главное изменение - замена понятия «образовательное учреждение» на термин «образовательная организация».

Законодательная задача, возложенная на Федеральное собрание, не умаляет значение проблем правового регулирования образования, в нижней палате парламента создаются отдельные комитеты, которым поручается подготовка и рассмотрение законопроектов в рамках изменений и новаций в сфере образования.

Перед принятием решения закон проходит две стадии обсуждения, прежде чем он уйдёт на обсуждение в Совет Федерации и на подписание Президенту. К обсуждению законопроекты могут привлекаться различные специалисты; ученые, педагоги, учитывается и мнение граждан.

Министерство Просвещения РФ внедряя проект и обеспечивая механизм работы закона реализует:

- обеспечение конкурентоспособности российского образования и повышение качества общего образования;
- развитие системы повышения квалификации работников образования;
- методические разъяснения по вопросам применения Закона на практике [20].

Статья 21 ФЗ №273 повествует, что образовательная деятельность исполняется образовательными организациями, а также индивидуальными предпринимателями. На учреждения, осуществляющие обучение распространяются социальные права и гарантии [13].

Статья 23 ФЗ №273 даёт определение общеобразовательной организации. Общеобразовательная организация - образовательная

организация, которая исполняет образовательную деятельность по основным образовательным программам [13].

Деятельность образовательного учреждения регламентируют стандарты образования. Каждому уровню образования разработан свой стандарт. Приказ МО и науки РФ от 17.12.2010 года № 1897 трактует ФГОС основного общего образования как комплекс требований, обязательных при реализации основной образовательной программы. Требования предъявляются к результатам освоения программы, к структуре основной образовательной программы, к кадровым, финансовым, материально-техническим условиям реализации программы [16].

В России получил реализацию новый проект «Образование», в котором отражён государственный заказ на образование в нашей стране. Главная задача - повышение качества образования и подготовки выпускников. Проводятся мероприятия, направленные на поддержку лучших учителей и школ, государственная поддержка научных исследований в вузах, организация среднего профессионального образования, внедрение новых обучающих программ, компьютеризация образования. Эти направления определяют главную задачу - системное развитие в сфере образования.

Таким образом, разграничение обязанностей в сфере надзора над образованием идёт на разных уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. На федеральном уровне вопросами образования занимается Министерство Просвещения РФ. Оно является органом исполнительной власти, осуществляющим функции по разработке и исполнению государственной политики в сфере образования.

На региональном уровне в каждом субъекте России есть свои Министерства образования. В Пермском крае такой организацией является Министерство образования и науки Пермского края. Оно реализовывает функции региональной политики и нормативно-правовому регулированию в сферах образования, патриотическому воспитанию граждан, научно-

технической и инновационной деятельности, осуществляет надзор в сфере образования.

В городе Краснокамске Управление Системой образования является функциональным органом, обеспечивающим осуществление полномочий в сфере общего и дополнительного образования. Учредителем является администрация Краснокамского городского округа [22].

Управлению подведомственны муниципальные образовательные организации, которые осуществляют реализацию образовательных программ.

Управление формирует и утверждает муниципальные задания, осуществляет контроль деятельности за образовательными учреждениями, осуществляет иные полномочия главного распорядителя бюджетных средств, установленные действующим законодательством, муниципальными правовыми актами Краснокамского городского округа [22].

Бюджетная деятельность - уставная деятельность образовательных организаций, направленная на координирование учебно-воспитательных процессов и выполнение основных и дополнительных образовательных программ, финансируемых из денежных средств, поступающих из бюджета.

Функционирование образовательного учреждения регламентируется комплексом документов. К таким документам относятся: Конституция, ФЗ «Об образовании в РФ», Гражданский кодекс, Бюджетный Кодекс, Устав организации, паспорт доступности, требования к сайту организации и размещению на нём информации, санитарно-эпидемиологические правила [2, 4, 9, 13].

Приведённые факты подтверждают, что система образования достаточно развита и в ней регулируются отношения между всеми участниками образовательного процесса.

Образовательная организация может использовать привлечённые внебюджетные средства для более качественного и полного предоставления образовательных услуг. В организациях нет чёткого планирования бюджета.

Такое финансирование образовательных учреждений является неэффективным. А именно, это обусловлено:

- нет необходимых механизмов бюджетного планирования;
- зависимостью между бюджетными расходами и итогами применения бюджетных средств;
- отсутствием надзора, который проводился бы ежемесячно и позволил дать оценку результативности государственных расходов на образование;
- отсутствием интереса в экономии бюджетных средств [5, С. 112].

## **1.2 Критерии оценки эффективности деятельности образовательных учреждений**

Эффективность работы образовательного учреждения оценивают по критериям. В общий критериальный анализ эффективности работы образовательных учреждений необходимо включать размер расходов, качество образовательной деятельности, результаты воспитательной работы, социальные пробы и практики, образовательный уровень работников, участие воспитанников в различных конкурсах и соревнованиях, здоровьесберегающую среду, удовлетворенность всех участников образовательного процесса. Выделить значимость каждого условия из общей оценки представляется трудоёмким. Наиболее приемлемым считается применение обобщающей критериальной оценки.

Рассмотрим, какие существуют критерии оценивания деятельности образовательных учреждений.

Распоряжение Правительства России № 2190-р от 26.11.2012 года «Программа поэтапного совершенствования оплаты труда» говорит, что данные критерии можно использовать на уровне местных органов самоуправления - при оценке деятельности образовательных организаций и руководителей в целях совершенствования выработки управленческих решений, направленных на развитие муниципальной системы образования;

на уровне образовательных организаций - для оценивания работы педагогов и распределения на этой основе стимулирующей части оплаты труда [23 ].

Данное распоряжение предлагает следующие виды критериев: доступность качественного образования, инфраструктура образовательного учреждения, результативность управления организацией, кадровый потенциал, здоровьесберегающая среда, эффективность реализации государственно-общественного характера управления.

Рассмотрим более подробно каждый критерий.

Первый критерий - «Доступность образовательной среды» предполагает: охват профильным обучением старшеклассников в общей части всех обучающихся, охват обучающихся углубленным изучением предметов, охват обучающихся дополнительным образованием, охват обучающихся платными образовательными услугами. количество профилей, реализуемых в образовательной организации, количества отчисленных обучающихся, количество инвалидов и детей-сирот, число обучающихся, которые дальше не продолжили своё обучение, количество договоров, заключенных ОУ для качественного предоставления услуг, количество победителей Всероссийской олимпиады школьников, число призёров конкурсов, олимпиад различных уровней.

Следующий критерий - «Управление образовательной организацией» включает в себя: наличие комплекса нормативно-правовой базы, отвечающей требованиям законодательства, наличие программы развития школы, полный штат педагогов, эффективное использование компьютерных программ для управления организацией, отсутствие жалоб родителей, отсутствие предписания надзорных органов по итогам проверки, работа школьного сайта, число заключенных договоров о сотрудничестве, количество компьютеров, имеющих выход в Интернет, выполнение муниципального задания.

Далее рассмотрим критерий - «Кадровый потенциал». Он содержит следующие факторы: укомплектованность организации педагогами, в том



числе дефектолог, логопед, психолог, число работников с высшим образованием, средним специальным, не имеющих образования, доля молодых специалистов, количество педагогов в возрасте до 35 лет, число педагогов, имеющих высшую категорию, первую категорию, имеющих соответствие занимаемой должности, число педагогов, прошедших курсовую подготовку, количество педагогов, прошедших аттестацию.

Проанализируем критерий - «Эффективность реализации государственно-общественного характера управления». Он включает в себя следующие направления: наличие самообследования, размещенного на сайте ОУ, наличие общественных организаций, инновационных проектов, участие в экспериментальных площадках разного уровня, наличие договоров о сотрудничестве, участие в региональных проектных конкурсах.

Проведём анализ критерия «Инфраструктура образовательного учреждения». Он содержит в себе направления: вид здания (признано аварийным, ветхим, требующим капитального ремонта), число помещений, в которых установлена пожарная сигнализация, наличие библиотеки, процент обновления фонда литературы, наличие спортивного зала, тренажёрного зала, зала для приёма пищи, комнаты эмоциональной разгрузки.

В Краснокамском городском округе также есть критерии эффективности деятельности образовательных учреждений. На основании распоряжения Администрации Краснокамского муниципального района от 01.10.2014 г. за № 347-р и Правительства Пермского края от 14.08. 2014 г. № 204-рп «О плане мероприятий («дорожной карте»). «Изменения в отрасли образования Пермского края, направленные на повышение её эффективности» можно вычленить данные критерии: соотношение результатов ЕГЭ с лучшими, худшими школами, численность школьников, которые достигла базового уровня, доля учителей до 35 лет, отношение средней зарплаты к зарплате по Пермскому краю, удельный вес ОУ, в которых введена система оценки эффективности деятельности образовательных учреждений [24,25].

Также есть критерии по выполнению финансовой части бюджета учреждения: субсидии на выполнение муниципального задания, субсидии на иные цели, поступления от платных образовательных услуг, оплата труда работников, коммунальные услуги, затраты на социальную сферу.

Таким образом, чтобы оценить образовательное учреждение есть критерии эффективности деятельности ОУ, но в каждом субъекте имеются свои отличия. Также в каждом регионе есть свои документы, регламентирующие результативность работы организации. Но основополагающими будут следующие критерии: доступность образования, результативность управления организацией, кадровый потенциал, эффективность реализации государственно-общественного характера управления, выполнение муниципального задания.

По данным критериям и будем анализировать МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска в следующей главе.

Следовательно, рассмотрев теоретические основы функционирования образовательных учреждений, систему управления на муниципальном уровне, аспекты оценки эффективности работы учреждения следует выделить, что повышение качества предоставления услуг, кадровый потенциал, эффективность реализации государственно-общественного характера управления, выполнение муниципального задания представляет собой важнейший инструмент увеличения результативности управления организацией. С целью уточнения темы исследования рационально проанализировать проблемы планирования бюджета и расходования бюджетных средств в определенной автономной образовательной организации, а именно МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска.

## 2 Анализ и оценка эффективности деятельности образовательного учреждения (на примере МАОУ «СОШ№2» г. Краснокамска)

### 2.1 Общая характеристика образовательного учреждения

Образовательное учреждение располагается в Краснокамском городском округе Пермского края. Руководство системой образования администрации Краснокамского муниципального района осуществляет функции и полномочия учредителя. Руководитель: Сухих А.Г. Организация находится по адресу: город Краснокамск, улица Коммунистическая, дом 16.

Основным видом деятельности является: образовательные услуги, направленные на реализацию образовательных учебных программ следующих уровней образования: начальное образование, основное среднее образование, общее среднее образование [19].

Структура организации представлена на рисунке 1.

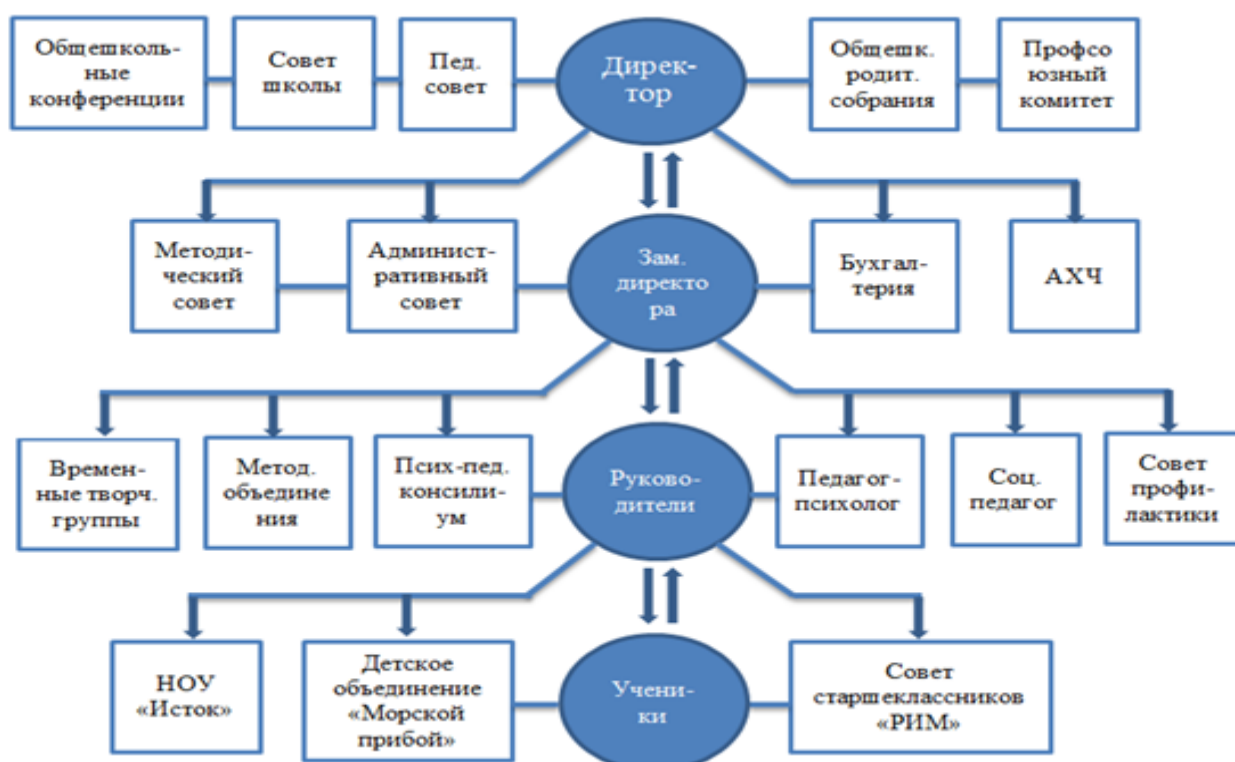


Рисунок 1 - Структура организации

Руководитель учреждения - директор. Организационно-правовая форма (ОПФ) - бюджетные учреждения. Руководит работой педагогического коллектива директор. Главными совещательными органами являются Педагогический Совет, собрание трудового коллектива, комитет родительской общественности. У директора есть заместители, у которых в подчинении находятся руководители методических кафедр, временных творческих групп, психолого-педагогического консилиума. Заместитель по УВР руководит работой школьного психолога, логопеда, Совета профилактики. Обучающиеся также вовлечены в свои творческие группы: научное общество «Исток», детская организация «Морской прибой», Совет старшеклассников «РИМ». У учреждения имеется своя программа развития на каждые 5 лет. Совет школы принимает решения по различным вопросам деятельности педагогического и ученического коллективов. Педагоги также вовлечены в работу методических объединений по своему профилю и временных творческих групп. В организации имеются 4 педагога, которые являются руководителями окружных методических объединений педагогов в городе [19].

Методическая деятельность школы нацелена на повышение качества обучения, на совершенствование процесса обучения. Методический совет при школе разрабатывает программы, согласовывает и направляет на реализацию учителям, впоследствии производит анализ. Совет является посредником между администрацией школы и учителями. Членами совета являются заместители директора по УВР, руководители предметных кафедр. Председателем методического совета - замдиректора по УВР школы.

Коллектив учреждения работает над темой «Инновационная деятельность как ресурс повышения качества образования».

Цель работы школы: изменение обучающегося со всех сторон, развитие его индивидуальных способностей в условиях эмоциональной устойчивости и деятельностного пространства школы.

Для достижения поставленных целей педагогическое сообщество решает задачи:

- улучшение образовательной среды, выявление и развитие талантов одаренных детей, создание базы профильного обучения, создание возможностей обучений для детей с ограниченными возможностями;
- улучшение возможностей и микроклимата для сохранения здоровья, оказания помощи ученикам, нуждающимся в психологической, медицинской помощи;
- создание возможности к самообразованию, подготовке и переподготовке кадров, совершенствование компетентности педагогов;
- улучшение методов взаимодействия педагогов с детьми и родителями по усилению нравственного развития;
- организация сотрудничества между МАОУ «СОШ №2», средними и высшими образовательными учреждениями, заводами и фабриками, центрами культуры Краснокамского городского округа.

Исходя из общей характеристики образовательного учреждения можно сделать выводы, что МАОУ «СОШ №2» является образовательной организацией, осуществляющей свою деятельность на основании Устава, у неё имеется свой сайт, на котором размещается актуальная информация.

Организационно-правовая форма (ОПФ) - бюджетные учреждения.

Тип собственности - муниципальная собственность. В организации работает управленческая команда, которая осуществляет эффективное управление учреждением.

## **2.2 Анализ и оценка эффективности деятельности исследуемого учреждения**

Основными характеристиками персонала организации является его численность и структура. Давайте проведём анализ кадрового состава исследуемого учреждения.

Данные, приведенные на рисунке 2 свидетельствуют о том, что в МАОУ «СОШ № 2» педагоги имеет достаточный уровень образованности. Педагогов с высшим образованием в организации 31 человек, что составляет 73,4 % всего коллектива, 26,6 % имеют среднее специальное профильное образование. Работников без образования в учреждении нет, о чём свидетельствуют данные диаграммы.



Рисунок 2 - Уровень образования, %

Рассмотрим качественный состав персонала с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: по возрасту, по уровню образования, стажу, категорийности. Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Возрастной состав сотрудников

Возраст сотрудников	Количество человек	Удельный вес сотрудников, %
до 25 лет	5	13,2
От 25 до 35 лет	4	10,6
От 35 до 45 лет	6	15,7
Свыше 45 лет	23	60,5

Данные, приведенные в таблице 1. показывают, что в учреждении наибольшее число сотрудников - свыше 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре - 60,5%. На втором месте по возрастной структуре персонала - работники от 35 до 45 лет, их удельный вес составляет 15,7 %, с небольшим отрывом - всего в 2,5% третье место занимает возрастная группа сотрудников до 25 лет, удельный вес составляет 13,2%. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники от 25 до 35 лет.

В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники распределены следующим образом:

Таблица 2 - Стаж работы сотрудников

Стаж работы	Кол- во человек	Удельный вес сотрудников, %
до 1 года	0	0
От 1 до 5 лет	7	18,4
От 5 до 10 лет	2	5,3
От 10 до 20 лет	8	21,1
От 20 до 30 лет	9	23,7
Свыше 30 лет	12	31,5

Данные, приведенные в таблице 2 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 30 лет (32,5 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 20 до 30 лет (23,7%). Третье место занимают работники со стажем от 10 до 20 лет (21,1 %). Работники со стажем от 1 года до 5 лет имеют небольшую долю - всего 18,4%. Совсем неопытные и молодые специалисты в данной организации отсутствуют. Можно сделать вывод, что коллектив МАОУ «СОШ№2» очень профессионален, больше 50 % составляют педагоги со стажем 20 лет и более.

Давайте проведем анализ категорий сотрудников. Их количество представлено в таблице 3.

Таблица 3 - Категории сотрудников

Категория	Кол- во человек	Удельный вес сотрудников, %
Без категории	6	15,8
Соответствие занимаемой должности	7	18,4
Первая	11	28,9
Высшая	14	36,9

Данные, приведенные в таблице 3 показывают, что педагогов с высшей категорией 14 человек (36,9 %), на втором месте педагоги с первой категорией 11 человек (28,9%). Третье место занимают сотрудники, которые соответствуют занимаемой должности (18,4 %). Работники без категории - 6 человек (15,8%), в их число входят молодые специалисты.

Таким образом педагогов с высшей и первой категорий в данной организации более 65%. Это говорит о том, что учреждение имеет стабильный коллектив, который может дать хорошие результаты в повышении качества знаний обучающихся.

МАОУ «СОШ №2» имеет стабильные результаты. Увеличивается количество обучающихся школы, растет качество обученности с 28,2 % до 34,9% Средний балл результатов ЕГЭ, ОГЭ также остаётся стабильным.

Для оценки эффективности деятельности учреждения необходимо провести анализ работы учреждения по выше описанным критериям.

Критерий 1 «Обеспечение доступности качественного образования». Качество школьного образования - это такой комплекс, который решает задачи по подготовке всесторонне развитой личности гражданина, способной осуществлять выбор профессии, адаптироваться в новых социально-экономических условиях, осуществлять непрерывное самообразование, и личностное самосовершенствование. Показатели данного критерия представлены в таблице 4.



Таблица 4 - Показатели критерия «Доступность качественного образования»

Параметры	Единица измерения	2017	2018	2019
Общая численность обучающихся	Чел.	615	632	669
Доля обучающихся на 4 и 5	%	34	28	32
Средний балл по русскому языку по итогам ГИА	%	54,8	48,2	56,5
Средний балл по итогам по математике ГИА	%	45,5	44,7	57,2
Средний балл по итогам ЕГЭ по русскому языку	%	-	70,3	70,3
Средний балл по итогам ЕГЭ по математике профиль	%	-	58,6	59,3
Охват обучающихся старших классов профильным обучением	%	7,1	7,2	8,4
Охват обучающихся 10-11 классов программами до профессионального образования	%	0	4	8
Охват старшеклассников программами углубленного изучения предметов	%	2,8	5,6	9,3
Охват обучающихся социально-значимой деятельностью	%	32	30,1	33,8
Охват обучающихся занятиями в группе продленного дня	%	7,8	4,6	7,7
Доля обучающихся, пользующихся платными услугами	%	28,4	31,2	34,2
Число профиблей обучения	Кол-во.	4	5	5
Количество детей, отчисленных из ОУ в следствии нарушений Устава	Кол-во	0	0	0
Охват обучением детей инвалидов	%	0,9	1,3	1,1
Охват обучающихся дистанционным обучением	%	0	3,7	3,9
Доля выпускников, которые не продолжили обучение после школы	%	0	0	0
Количество заключенных договоров о сотрудничестве	Кол-во	4	5	5
Число призёров и победителей олимпиад	Кол-во	0	1	7
Число призёров различных конкурсов	Кол-во	16	34	38

Приведенная статистика показывает, что положительная динамика успешного освоения основных образовательных программ сохраняется. Наблюдается положительная динамика среднего балла по результатам ЕГЭ, ГИА, возрастает количество обучающихся в учреждении. Профильное

обучение в старших классах также показывает положительную динамику, увеличивается количество профилей обучения, возрастает количество призов творческих конкурсов.

Проанализируем 2 критерий - «Результативность управления организацией». Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития организации в условиях рыночной экономики. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и усложнением административных связей. Труд руководителя организации - это умственный труд, состоящий из следующих составляющих: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической. Эффективность управления зачастую определяется соответствием индивидуальных личностных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в конкретной организации. Комплекс показателей данного критерия показан в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели критерия «Результативность управления организацией»

Параметры	Единица измерения	2017	2018	2019
Наличие нормативно-правовой базы, локальные акты учреждения	Наличие /отсутствие	+	+	+
Укомплектованность педагогами	%	97,1	98,2	100
Наличие и результативное применение автоматизированных программ управления	Кол-во	3	5	5
Отсутствие жалоб от родителей	Кол-во	0	1	0
Отсутствие предписаний от надзорных органов	Кол-во	1	0	0
Наличие договоров с социальными партнёрами	Кол-во	4	5	5
Количество единиц ЭВМ, подключенных к локальной сети	%	1,35	3,8	4,1
Наличие сайта ОУ	Наличие /отсутствие	+	+	+
Выполнение муниципального задания	%	100	100	100

По данным таблицы 5 можно заключить, что в учреждении работает сильная административная команда: есть разработанные локальные акты учреждения, соответствующие законодательству РФ, у школы есть свой сайт с достоверной информацией, который систематически обновляется, штат полностью к 2018 году укомплектован педагогами, жалобы от родителей отсутствуют, предписания надзорных органов ликвидируются, есть выход в Интернет, количество компьютеров с каждым годом возрастает.

Проведем анализ следующего критерия - «Кадровый потенциал». Кадры являются главным звеном любого предприятия, определяющим эффективность его работы.

Таблица 6 - Кадровый потенциал

Параметры	Единица измерения	2017	2018	2019
Укомплектованность организации кадрами ( в том числе психолог, логопед, дефектолог)	%	97,1	100	100
Число педагогов, имеющих высшее педагогическое образование	%	71,4	79	79
Число педагогов, имеющих среднее специальное образование	%	28,6	21	21
Число дополнительных специалистов с высшим образованием	%	100	100	100
Число дополнительных специалистов со средним специальным образованием	%	0	0	0
Число молодых специалистов	%	14,2	13,1	13,1
Число педагогов до 35 лет	%	22,8	23,6	23,6
Число педагогов с высшей категорией	%	34,2	36,8	36,9
Число педагогов с первой категорией	%	25,7	28,9	28,3
Число педагогов, аттестованных на соответствие занимаемой должности	%	25,9	21	21,5
Число педагогов, работающих без аттестации	%	14,2	13,3	13,3
Доля педагогов, имеющих отраслевые награды	%	5,7	5,2	5,2
Число педагогов, повысивших свою квалификацию	%	43	27	23

Оценивая кадровый потенциал образовательной организации, данные представлены в таблице 6, являющееся одним из условий, которое определяет качество подготовки обучающихся, необходимо констатировать

следующее: - образовательная деятельность в школе обеспечена квалифицированным профессиональным педагогическим составом, штат укомплектован полностью. В школе сформирована стабильная кадровая концепция, в которой осуществляется подготовка молодых специалистов. С каждым годом их количество растёт, повышается число учителей с высшей категорией с 33 % до 37%. Кадровые возможности организации повышаются на основе адресной работы по повышению квалификации педагогов.

Следующий критерий - «Эффективность реализации государственно-общественного характера управления».

Таблица 7 - Показатели государственно-общественного характера управления

Факторы	Единица измерения	2017	2018	2019
Наличие на сайте учреждения публичного доклада о деятельности	Наличие/отсутствие	+	+	+
Наличие органов управления, прописанных в Уставе	Наличие/отсутствие	+	+	+
Наличие в учреждении органов ученического самоуправления	Наличие/отсутствие	+	+	+
Развитие социального партнёрства	Наличие/отсутствие	+	+	+
Участие организации в экспериментальной деятельности	Наличие/отсутствие	+	+	+
Участие в региональных конкурсах проектов	Наличие/отсутствие	+	+	+

Как показывают данные таблицы 7, что в учреждении имеется свой сайт, на котором ежегодно располагаются результаты о самообследовании, в школе есть органы управления, которые прописаны в Уставе, также функционирует Совет Старшеклассников, учреждение систематически заключает договора о социальном партнёрстве, также школа участвует в проектной деятельности: является участником всероссийских и региональных проектов («Самбо в школу», «Я люблю математику»,

«Цифровая школа», «Я - класс») и сама инициирует проекты («Школа дорожных наук», «Движение вверх», «Сосновый дворик»). Это свидетельствует об эффективной работе образовательного учреждения.

Произведем анализ финансово-экономической деятельности учреждения за 2018, 2019 годы.

Таблица 8 – Анализ расходов финансово-хозяйственной деятельности МАОУ СОШ № 2 г. Краснокамска за период 2018, 2019 гг.

Показатель	Код статьи	2018 год		2019 год	
		сумма; тыс. руб.	уд. вес; %	сумма; тыс. руб.	уд. вес; %
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	210	6238,75	57,85	7802,6	63
в том числе: заработная плата	211	4678,24	43,38	5780,1	46,6
прочие выплаты	212	50,75	0,47	92,8	0,74
начисления на выплаты по оплате труда	213	1509,76	14,00	2022,5	16,3
Приобретение работ, услуг	220	2389,23	22,15	1740,6	14,05
в том числе: услуги связи	221	14,28	0,13	17,2	0,14
транспортные услуги	222	-	-	23,1	0,18
коммунальные услуги	223	1577,43	14,63	1280	10,3
работы, услуги по содержанию имущества	225	730,67	6,77	367,1	2,9
прочие работы, услуги	226	66,85	0,62	53,2	0,42
Социальное обеспечение	260	624,88	5,79	702,3	5,67
Расходы по операциям с активами	270	1467,02	13,60	987	7,9
расходование материальных запасов	272	1086,93	10,08	1059,9	8,5
Всего расходов	200	10719,28	100	12385,2	

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность МАОУ «СОШ №2» в части затрат, можно сказать, что в 2019 году расходы выросли на 1 6659, 2 тыс. руб., что составляет темп роста на 15,5 %.

Наибольшую часть в расходах в 2018 году занимают оплата труда и начисления на оплату по зарплате - 57,85 %, из неё основную долю имеют выплаты - 4678,24тыс. руб., или 43,3 %, начисления на выплаты по зарплате 14 % от общей суммы расходов. Также 22,15 % удельного веса занимают расходы на приобретение услуг, из них главную часть составляют коммунальные услуги - 14,63 %.

В 2019 году основную долю составляют расходы на: оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда - 63%, из нее большую часть составляют выплаты заработной платы - 5780,1 тыс. руб., или 46,6 %, и начисления на выплаты по оплате труда 16,3 % от общей суммы расходов. Также 14,05 % удельного веса занимают расходы на приобретение работ, из них основную долю образуют коммунальные услуги - 10,3 %. Расходы по операциям с активами составили 987 тыс. руб., или 7,9 %. Наибольший темп роста - начисления на выплаты по оплате труда - 16,3 % (2022,5 тыс. руб.); приобретение услуг - 14,05 %, или 1740,6 тыс. руб., в т. ч.: услуги связи - 17,2тыс. руб., коммунальные услуги - 10,3, %.

Из этого следует, что по показателям хозяйственной деятельности финансовое положение учреждения является устойчивым.

МАОУ «СОШ№2» является образовательной организацией, основной целью которой не является извлечение прибыли и распределение данной прибыли.

Организация выполняет все предписанные ей требования: имеет лицензию на право ведения образовательной деятельности, ведет баланс, отчет о финансовых результатах деятельности, отчет об исполнении финансово-хозяйственной деятельности по всем видам финансового обеспечения, у школы имеется Устав, по которому она осуществляет деятельность.

Таким образом, для результативного управления расходами в учреждении необходим анализ результатов деятельности учреждения, анализ выполнения муниципального задания. Финансовый анализ даёт необходимую информацию, позволяет оценить рациональность трат, эффективность и их законность. [7].

Нами был проанализирован отчет об исполнении финансово-хозяйственной деятельности организации по итогам 2018 года и 2019 года. Следует выделить, расходы на содержание школы увеличились. В 2018 году они составили 7 872,9 тыс. руб., в 2019 году - 8 167,9 тыс. руб., что на 3,7% больше чем в 2018 году. Сделав анализ данного учреждения, рассмотрим структуру расходов за 2018, 2019 гг.

Большой удельный вес в общей совокупности расходов в 2018 году занимают траты, проходящие по ст. 210 «Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда», расходы на заработную плату (ст. 211) составляют 57,85 %. Финансирование работ. - 22,15 %, основную часть которых коммунальные услуги (14,63 от всего числа расходов). По статье 210 «Начисления на выплаты по оплате труда» имеются расходы в размере 1509,76 тыс. руб., это составляет 14 %.

Не осталась без внимания и социальная сфера. Она составляет в 2018 году - 5,79 %, а в 2019 году - 5,67 % в том числе выплаты пособий по социальной помощи (ст. 262).

Большая часть расходов была выплачена согласно ст. 210 «Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда». В 2018 году удельный вес её был 57,85 %, в 2019 году - 63 %. В 2018 году денежные средства, выделенные на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда, составили 6238,75 тыс. руб., что на 5,15 %, или 1563,85 тыс. руб. меньше того, что выделялось в 2019 году. Изменение ст.210 расходов можно связать с увеличением по ст. 211 «Заработная плата». В 2019 году большая часть расходов была по статье 210 «Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда» - 63 %, из них значительную часть занимают расходы на

зарплату - 46,6 % и 16,3 % - начисления на выплаты по оплате труда; 14,05 % составляют расходы по ст. 220 «Приобретение работ, услуг», большую часть из них имели траты на коммунальные услуги - 10 % (1280 тыс. руб.). Процент расходов по ст. 220 «Приобретение работ, услуг» в валовой сумме расходов с 2018г. по 2017 г. уменьшился: в 2018 году был 22,15 % -2389,23 тыс. руб. соответственно, в 2019 г. расходы составили 14,05 %. В 2019 году по сравнению с 2018 годом расходы на «Приобретение работ, услуг» уменьшились на 8,1 %, - 648,63 тыс. руб. соответственно.

Организация привлекает дополнительные средства, оказывая обучающимся платные дополнительные услуги. В соответствии с показателями эффективности деятельности школ процент прибыли учреждения считается показатель не менее 8% от государственного задания (бюджетных средств). В 2018 году в СОШ №2 доля доходов от бюджетных средств - 7%, в 2019 году - 8,6%.

Задача 2020 года - открытие новых платных образовательных услуг - новых интересных секций, кружков и студий. Доля, полученная по отдельным направлениям платных услуг 2019 г. в сравнении с 2018 г., увеличивается. Данные представлены на рисунке 3.

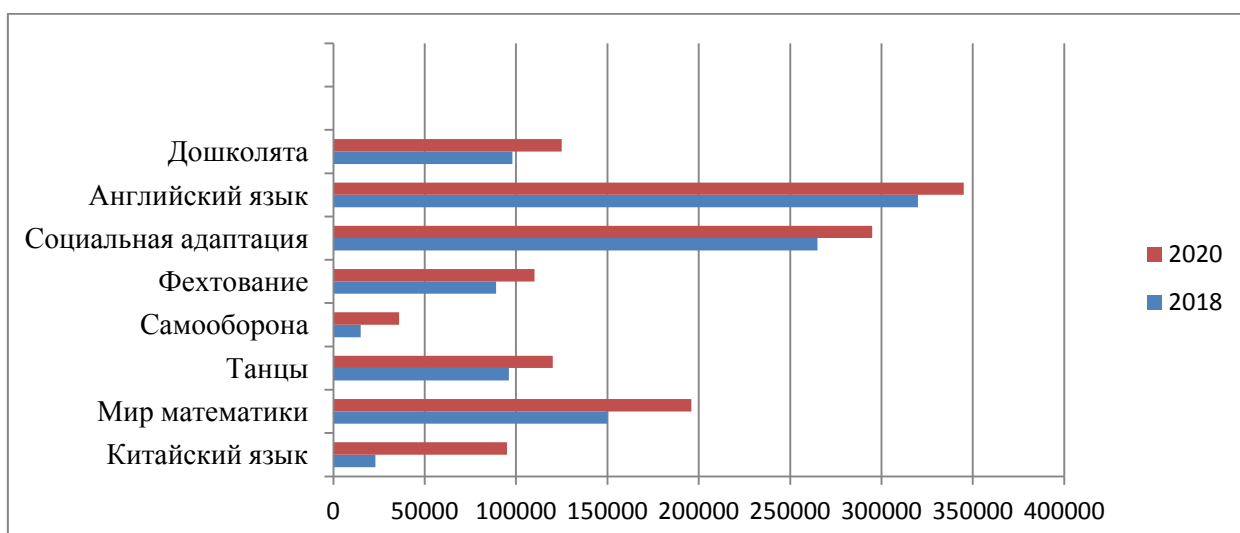


Рисунок 3 - Доля доходов платных образовательных услуг



Появляются новые объединения: танцевальная студия, второй иностранный язык, «Тико-моделирование», «Школа дошкольника». В октябре 2019 года открылся новый модуль «Китайский язык». Ребята с удовольствием посещают занятия данного модуля.

В 2019 году увеличились средства в виде субсидий, выделяемых учреждению на выполнение муниципального задания рисунок 4.

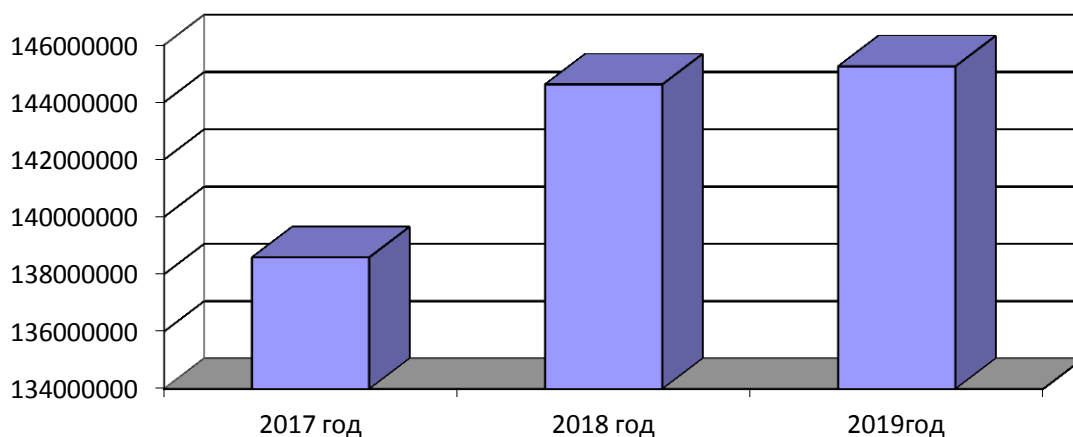


Рисунок 4 - Поступление субсидий на выполнение муниципального задания

Согласно годовым показателям, общий объем денежных средств, выделенных из местного бюджета, вырос на 4,4%. Увеличение доходов бюджета определяется ростом учеников на 6%, а именно 69 учеников. Кроме того, увеличение доходов мотивируется проведением дополнительных государственных мероприятий: олимпиад, заливка катка, создание интерактивного музея. В 2019 году администрацией школы была сформулирована главная задача - увеличение контингента обучающихся и, соответственно, сохранение объема выделяемых из бюджета денег.

Для наглядности представим динамику контингента обучающихся в виде диаграммы, представленной на рисунке 5. На 1 сентября 2016 - 2017 учебного года общая численность обучающихся составляла 615 чел., в 2017 - 2018 - 632 обучающихся, в 2018 - 2019 - 669 человек. С каждым годом наблюдается положительная динамика контингента обучающихся.



Рисунок 5 - Число обучающихся в МАОУ «СОШ №2»

В МАОУ «СОШ №2» в результате взаимоотношений всех подразделений учреждения было реализовано постоянство и взаимосвязь всех уровней образования, внедряются различные формы: математические, лингвистические, естественно-научные, информационные и иные, доступные для учащихся различных возрастов, с различными возможностями и потребностями.

Большой популярностью среди старшеклассников в 2018-2019 году пользовались предметные профили:

- экономический,
- филологический,
- информационный,
- технологический,
- естественный.

В зависимости от запросов учеников и их законных представителей в МАОУ «СОШ №2» будут работать три 10-х класса - (количество обучающихся - 75 чел.), проведено анкетирование, выбраны профили обучения, составлены индивидуальные учебные планы, с вузами и колледжами подписаны договоры о сотрудничестве.

Нельзя преуменьшить значимость дополнительного образования, которое имеют возможность получить школьники во второй половине дня. Оно увеличивает альтернативную составляющую общего образования и

помогает ребятам в выборе профессии и рода занятий, способствует применению знаний и навыков, приобретенных в базовом компоненте. Управление и координация осуществляются Педагогическим советом и Советом школы.

В организации существует система подготовки учащихся к ЕГЭ, которая в целом гарантирует высокий уровень сдачи экзамена. Администрацией школы создаётся система методической работы, направленная на предоставление поддержки учителям в освоении новых образовательных технологий, способствующих повышению качества знаний.

Следует подчеркнуть, что в учреждении имеются совещательные органы при школе: методический совет, школьные кафедры, профессиональные объединения, главная функция которых - решение текущих проблем и вопросов. Управляющий совет школы – орган управления, задача которого - помощь родителям в организации учебной и внеучебной деятельности.

Медицинское обслуживание детей осуществляется на базе 2 кабинетов, которые оснащены необходимым оборудованием.

Наличие компьютерной техники и подготовленность педагогов позволило внедрять ИКТ в учебно-воспитательный процесс. В школе внедрена электронная система хранения документов.

Образовательное учреждение в своей работе руководствуется экономическими принципами планирования. Важнейшим принципом является принцип сметного финансирования. Вторым по значимости принципом, реализуемым в МАОУ «СОШ №2», принцип сочетания бюджетного финансирования с внебюджетной деятельностью школы [28].

Чтобы ввести новшества при планировании бюджета в учреждении необходимо внедрить целый спектр изменений.

Для проведения анализа результативности использования бюджетных средств СОШ №2 необходимо дать оценку реализации плана финансово-хозяйственной деятельности и отчёта по исполнению данного плана.

Значит, необходимо осуществить анализ плановых и реальных показателей и дать оценку результативности использования бюджетных средств.

Для анализа используем 2019 календарный год. План финансово-хозяйственной деятельности представлен в таблице 9.

Таблица 9 - План финансово-хозяйственной деятельности «СОШ№2» на 2019 год

Показатель	Плановое значение, тыс. руб.	Фактическое значение, тыс. руб.	Отклонение
Расходы всего	10719,28	12385,2	+1665,92
Доходы от оказания услуг, работ	1740,6	1740,6	
Прочие услуги, работы	53,2	53,2	
Социальное обеспечение	624,88	702,3	+77,42
Расходы по операциям с активами	980	987	+7
Расходы по материальным запасам	1059	1059,9	+0,9

На основе выполненного анализа можно утверждать, что практические значения всех анализируемых критериев различаются с плановыми (доходы от оказания услуг, прочие расходы). Однако, необходимо указать, что есть расхождение в статье расходы: социальное обеспечение, расходы по операциям с активами, а именно в разрезе затрат на социальное обеспечение (увеличение фактического над плановым на 77,42 тыс. рублей).

В итоге приведенные данные дают возможность заключить, что планирование доходов и расходов в учреждении организовано целесообразно, что подтверждается незначительными отклонениями фактических показателей от плановых.

Чтобы сделать заключительный вывод о результативности финансового планирования необходимо провести анализ муниципального задания за 2019 год, представленный в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели качества услуг в МАОУ «СОШ№2»

Показатель качества муниципальной услуги	Плановое значение	Фактическое значение
Образование педагогов	100%	100%
Динамика показателей педагогов, прошедших аттестацию (в сравнении с прошлым периодом)	35%	35%
Сохранение численности учеников	100%	100%
Степень достижения положительных результатов промежуточной аттестации	90%	92%
Уровень освоения ООП на третьей ступени	100%	100%
Число обучающихся, охваченным общедоступным образованием	669	718
Охват обучающихся летним отдыхом	100% 117чел	100% 124 чел

В соответствии с представленными данными муниципальное задание по всем критериям выполнено полностью. По некоторым критериям даже выполнено больше 100% (охват летним отдыхом, предоставление общедоступного образования) [17].

Одним из критериев выполнения муниципального задания является повышение качества образования по итогам сдачи ЕГЭ. Давайте проведём анализ и данного критерия по обязательным предметам. Результаты описаны в таблице 11.

Таблица 11 - Итоги сдачи ЕГЭ за 2017-2019 год

Предмет	2017	2018	2019	Динамика
Математика база	-	15	17,5	+2,5
Математика профиль	-	58,6	59,3	+1,3
Русский язык	-	70,1	70,3	+0,2

Согласно данным, представленных в таблице 11 следует отметить, что идёт позитивная динамика результатов сдачи ЕГЭ по обязательным предметам. Так в 2018 году по математике база средний балл составлял 15 баллов, а в 2019 году он составляет 17,5 баллов, что свидетельствует о незначительном повышении балла на 2,5 балла. Следовательно, ежегодное увеличение баллов по ЕГЭ гарантируется тем, что педагоги школы имеют категории, и количество таких педагогов постоянно возрастает.

Таким образом, в ходе анализа были рассмотрены кадровая политика, выполнение муниципального задания, доступность качественного образования, управление организацией, финансовый анализ.

Анализ кадров выявил следующее, что в школа имеет слаженный коллектив педагогов 38 человек. Педагогов с высшей и первой категорий в данной организации более 65%. Это говорит о том, что учреждение имеет профессиональный коллектив, который может дать хорошие результаты в повышении качества знаний, обучающихся [19].

МАОУ «СОШ №2» имеет результаты. Увеличивается количество обучающихся школы, растёт качество обученности с 28,2 % до 34,9% Средний балл результатов ЕГЭ, ОГЭ также остаётся стабильным.

Данные анализа управления выявили следующее: в учреждении работает сильная административная команда: есть разработанные локальные акты учреждения, соответствующие законодательству РФ, у школы есть свой сайт с достоверной информацией, штат полностью к 2020 году укомплектован педагогами, жалобы от родителей также отсутствуют, предписания надзорных органов ликвидируются, есть выход в Интернет, количество компьютеров с каждым годом возрастает.

Доступность качественного образования в учреждении также реализуется: все категории граждан имеют возможность обучаться: дети-инвалиды, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети - норма. Видна положительная динамика успешного освоения основных образовательных программ, возрастает количество обучающихся в

учреждении. Профильное обучение в старших классах также показывает положительную динамику, увеличивается количество профилей обучения, возрастает количество призёров творческих конкурсов.

Нами также был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Из этого следует, что, по показателям хозяйственной деятельности финансовое положение учреждения является устойчивым.

Положительный момент, что в 2019 году отсутствует задолженность по выплатам заработной платы перед бюджетными и внебюджетными фондами.

Результат анализа показал, что в МАОУ «СОШ№2» имеются следующие проблемы:

1. Нет четкого планирования, выделение и расходование бюджетных средств, учёта трат предыдущих лет, правильного анализа и мониторинга.

2. Неэффективная структура расходования средств и требование пересмотра и улучшения технологических цепочек, более качественная подготовка кадров управленцев и внедрение более совершенной мотивационной системы.

3. Затруднение педагогов в области овладения профессиональными компетенциями.

### **3. Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности работы образовательного учреждения**

#### **3.1 Предложения по повышению эффективности работы образовательного учреждения**

Направление развития образования на ближайшие 2 -3 года и ряд принятых программных документов говорят о том, что в ближайшем будущем возможна реализация ряда мероприятий:

- создание образовательной среды, обеспечивающей доступность качественного образования;
- обновление подходов к финансированию образовательных организаций и соотнесение их с задачами инновационного развития, введение нормативного подушного механизма выделения средств образовательным организациям;
- рост доли воспитанников в дошкольных организациях ставит вопрос о совершенствовании системы дошкольного образования.

В 2019-2020 годах предусматривается модернизация общего среднего образования путем налаживания эффективных механизмов повышения качества преподавания, разработки и внедрения ФГОС для всех уровней образования.

Общий объем средств, направляемых на внедрение данной программы в 2018-2019 годах представлен на рисунке 6. Он составил 12975 тыс. рублей, в том числе:

2018 год - 7682,5 тыс. рублей;

2019 год - 5292,5тыс. рублей;



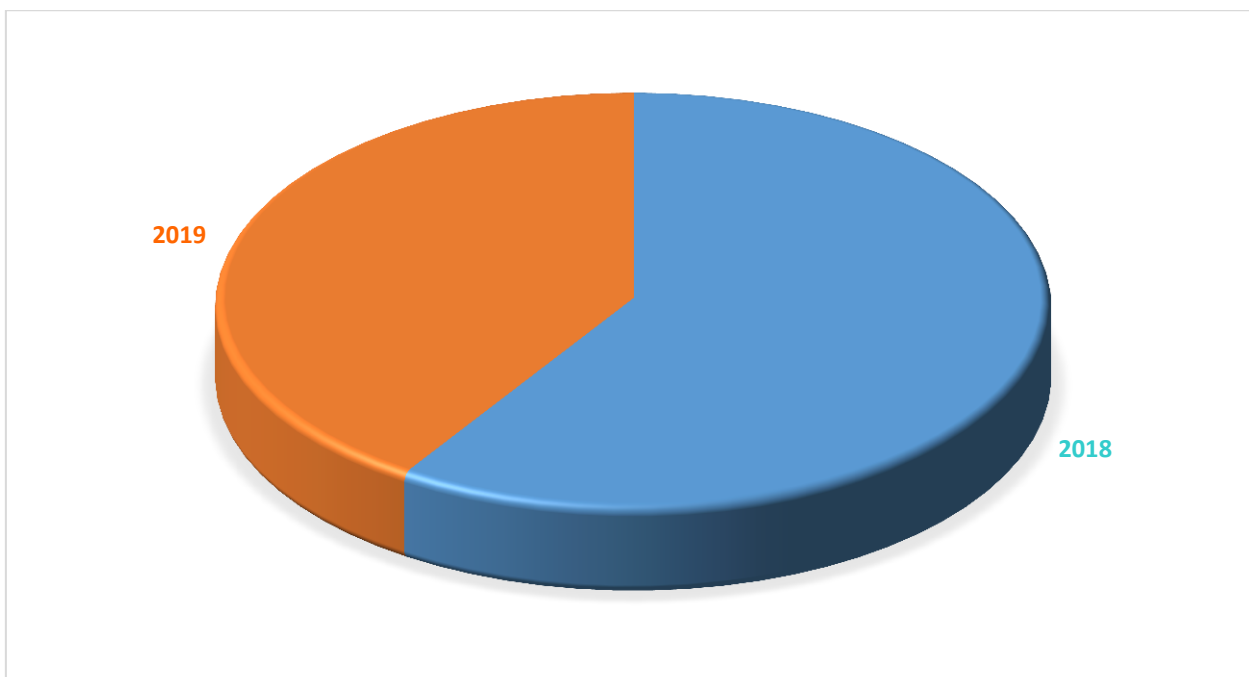


Рисунок 6 - Объём средств, направляемых на реализацию мероприятий программы 2017-2018 годов

Как видно из рисунка 6, основная выделенная часть средств приходится на 2018 год, т.к. реализация программы напрямую связана с постепенным изменением организационно-правовых форм дошкольных учреждений.

Проведенный анализ структуры расходов МАОУ «СОШ № 2» выявил высокий удельный вес расходов на заработную плату в общем объеме трат на содержание образовательных учреждений. Учитывая сложную бюджетную обстановку на федеральном уровне встает вопрос об эффективном использовании средств на оплату труда.

Предлагаем внедрить в систему оплаты труда работников образовательных учреждений систему эффективного контракта и повышение уровня профессиональной компетентности педагогов. Оплата труда будет напрямую зависеть от овладения профессиональными компетентностями педагога.

Эффективный контракт представляет собой особую форму трудового договора, позволяющую наиболее полно оценить качество работы

сотрудника, учесть его вклад в общее дело и оплатить такого уровня трудоспособность работника по достоинству представлена на рисунке 7.

Статья 57 Трудового Кодекса РФ предлагает примерную форму заключения эффективного контракта, которая утверждена Распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-Р. Работодатель в письменной форме должен предупредить работника о изменениях, вносимых в трудовой договор и о причинах, которые вызвали данные изменения [27].

Контракт реализуется при условии:

- что у организации есть государственное (муниципальное) задание и там прописаны критерии эффективности работы;
- критерии стимулирующих выплат педагогических работников;
- концепция оценивания оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке;
- подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

В эффективном контракте должны быть уточнены требования к должностным обязанностям, конкретизированы условия оплаты труда, меры социальной поддержки. Требования к выполнению своих обязанностей: добросовестность, качество, эффективность. Уточнение оплаты труда прописывается в дополнительном соглашении к трудовому договору: сумма должностного оклада, выплаты стимулирующего характера, компенсационные выплаты. Меры социальной поддержки предусмотрены законодательством России и также прописаны в коллективном договоре.

Главным вопросом при составлении плана бюджета становится отсутствие грамотного распределения уже имеющихся финансовых ресурсов. Необходимо создать критерии, которые бы могли снизить существующие расходные обязательства.

Для решения выше поставленных проблем можно применить следующие новшества:

- выделение денежных средств из бюджета в соответствии с планом на основе субсидий,
- поддержка и предоставление на следующий год неизрасходованных субсидий, полученных из бюджета;
- обеспечение полномочий бюджетным организациям самостоятельно создавать и утверждать сметы расходов [10, с. 257].

Детализация расходов позволит решить проблему управления в государственном секторе, выступающего основой бюджетной политики и повысить ее результативность. Не менее важен эффективный контроль за тратами бюджетных средств.

В МАОУ «СОШ №2» есть программа развития учреждения. Программа реализует таким образом, долгосрочный нормативно-управленческий документ, определяющий: цели и задачи, проблемы и вопросы, требующие решения, пути и современные тенденции развития, направления развития и обучения школьников, организация повышения квалификации работников, внедрение инноваций в обучающий процесс, определение итоговых компетенций обучающихся.

Раздел «Профильное обучение» в программе, направлен на организацию индивидуального учебного маршрута, с целью повышения качества знаний обучающихся.

Критериями оценки эффективности работы образовательного учреждения будут являться следующие показатели: повышение качества образования - до 8 %, повышение рейтинга школы по итогам экзаменов - до уровня муниципалитета, рост числа педагогов, которые используют новые технологии - до 60%, рост числа обучающихся, участвующих в проектной деятельности - до 45%, сокращение числа учащихся, совершивших преступления, рост числа родителей, которые активно участвуют в общественной жизни образовательного учреждения.

Следовательно, на сегодняшний день проблематика эффективного и рационального расходования финансовых ресурсов в бюджетной сфере выступает особенно актуальной и востребованной. Результативность бюджетных расходов является одной из ключевых задач, стоящих перед органами государственной власти и местного самоуправления.

Государственный финансово-экономический контроль призван устранять погрешности в финансово-экономической и бюджетной сфере, следовательно, осуществляет функцию обеспечения бюджетной эффективности.

Показатели эффективности работы школы направлены на выполнение генеральной задачи школы - повышение качества образования школьников при сохранении их здоровья и обеспечения комфортности обучения.

Предлагаем внедрить в систему оплаты труда работников образовательных учреждений систему эффективного контракта и повышение уровня профессиональной компетентности педагогов. Оплата труда будет напрямую зависеть от овладения профессиональными компетентностями педагога.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Дорожная карта внедрения эффективного контракта в МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска представлена на рисунке 7.



## Рисунок 7 - Дорожная карта подготовительных мероприятий при внедрении эффективного контракта

Важно отметить, что в целом наблюдается тенденция внедрения эффективного контракта в деятельность образовательных учреждений. Данный процесс начался с ведущих высших учебных заведений РФ и положительно себя зарекомендовал. Позднее, данная форма трудового договора стала внедряться и в систему школьного и дошкольного образования [15].

Следует отметить, что большинство потребностей могут быть удовлетворены только при совокупности моральных и материальных факторов. Важно указать что при разработке мотивационной программы необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.

При планировании бюджетных расходов, нужно определить критерии результативности [1, с. 214].

Прогнозные сценарии динамики исследуемых показателей по району на 1 квартал 2019 года представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Прогнозные сценарии динамики исследуемых показателей на 1 квартал 2019 года, тыс. руб.

Показатели	Значение на 4 кв. 2018г.	Прогноз на 1 кв. 2019 г.	приросты, %	Аппроксимация %	Оптимист. прогноз	Пессимист. прогноз
Дополнительные денежные потоки от бюджетного финансирования образовательных программ	56849,90	51734,9	-9,00	54,85	51789,75	51680,05
Денежные премии преподавателям-предметникам за подготовленных победителей предметных олимпиад	8314,05	8083,22	-2,78	8,38	8091,60	8074,84
Объем денежных средств гимназии, вложенных в	65584,15	59349,97	-9,51	36,94	59386,91	59313,03

повышение квалификации						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Таким образом, качество аппроксимации можно оценить, как достаточно хорошее (ошибки аппроксимации большие, но приемлемые).

При составлении плана расходования бюджетных средств следует их четко распределять. Необходимо систематически проводить контроль над собственными затратами. Ещё одна проблема, создание критериев, которые помогли бы снизить существующие расходные обязательства [8, с.177].

Для решения выше поставленных проблем можно применить следующие новшества:

- выделение денежных средств из бюджета в соответствии с планом на основе субсидий, а не сметы;
- сохранение и передача на следующий год неизрасходованных субсидий, полученных из бюджета;
- предоставить бюджетным организациям право самостоятельно составлять и утверждать сметы расходов [6].

В ходе сделанного анализа выявлено, в СОШ № 2 есть нерациональные расходы на организацию образования.

Рекомендовано рациональнее использовать деньги, выделенные на оплату коммунальных услуг:

- экономно потреблять электроэнергию, контролировать включение и выключение освещения, в том числе в коридорах, провести разъяснительные беседы о пользе экономии с учениками и учителями
- экономно потреблять питьевую воду, устранять протечки и заменить сантехнику на качественную.

Предоставление ученикам дополнительных учебных услуг за плату. Сумма дополнительной выручки от оказания услуг составит 3613 тыс. руб. представлена в таблице 13. Но для этого необходимо приобрести оборудование и инвентарь, методические руководства для педагогов, на сумму 32 тыс. руб.

Таблица 13 - Планируемая выручка от реализации образовательных услуг

Наименование услуги	Объем услуг в год, ед. исходя из спроса на услуги тыс. руб.	Средняя цена услуги, рубли	Доход получаемый от услуги в год, тыс. руб.
Модуль «Математика- это просто»	1045	749	783
модуль «Русский с увлечением»	1046	749	783
модуль «Эрудит»	453	749	339
модуль «Юный физик»	454	749	339
модуль «Похимичим!»	327	749	244
курс «В мире обществознания»	272	600	163
курс «Моя планета»	484	500	243
Модуль «Весёлый иностранный»	1017	700	712
Итого	5098	-	3613

Запустить тренинг-центр, с возможностью проведения различных лекций, курсов, семинаров и т.п.

В каждой образовательной организации предлагается внедрить проект «Интерактивный киоск», целью которого является установка киосков по продаже различных печатных изданий, создание пунктов ксерокопирования, сканирования и распечатки с возможностью отправки копий в облако или на электронную почту. Организация только четырех подобных киосков принесёт организации дополнительную выручку в 1587 тыс. рублей в год, доход составит 418 тыс. руб., эффективность притока денежных средств - 26,3%. Данные по рентабельности проекта «Интерактивный киоск» представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Расчет рентабельности проекта «Интерактивный киоск»

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Материалы, всего в том числе	139
Электроэнергия	25
Заработная плата	549





Продолжение Таблицы 14

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Страховые взносы	165
Организационные расходы	36
Прочие расходы	37
Производственная себестоимость	926
Коммерческие расходы	139
Полная себестоимость	1065
Выручка	1587
Прибыль	522
Налог	104
Чистая прибыль	418
Рентабельность	33
Рентабельность по чистой прибыли	26,3

Следует привлекать и пожертвования. Например, есть множество благотворительных организаций и фондов, у которых есть возможность поддержки социальной сферы. Одним из таких фондов (является благотворительный фонд «УРАЛ», в котором поддерживается социальная программа.

Следующим мероприятием будет модель повышения профессиональной компетентности педагога. Меняются цели и содержание образования, появляются новые средства и технологии обучения, направленные на достижение главной цели образования - общекультурное, личностное и познавательное развитие обучающихся, обеспечивающее такую ключевую компетенцию, как умение учиться. Требуются новые подходы к решению управленческих вопросов. Одно из требований к педагогу - это умение обучаться всю жизнь, постоянно повышать уровень самообразования.

В решении проблемы управления профессиональной компетентностью педагога большое значение приобретают вопросы их самообразования. Поэтому необходимо разработать модель управления профессиональной компетентностью педагога.

Модель содержит целевой, содержательный и рефлексивный разделы.

Задача целевого раздела: профессиональное образование и развитие учителя.

Модель основывается на принципах: дифференциации (исходя из затруднений педагога подбираются формы и содержание) и системного характера.

Содержательный раздел включает компоненты: когнитивный (теоретическое знание предмета) и деятельностный (практическая отработка полученных знаний). Рефлексивный раздел включает в себя анализ результатов освоения профессиональных компетентностей. Модель представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 - Модель профессиональной компетентности педагога

Каждый учитель заполняет на себя индивидуальный план развития педагога, который содержит различные разделы, касающиеся деятельности

педагога и работы с детьми, затем этот план подлежит обсуждению на методической предметной кафедре. В образовательном учреждении есть программа повышения профессиональной компетентности педагогов. Повышение квалификации и профессиональной переподготовки должно носить комплексный характер.

В связи с этим необходимо смоделировать гибкую и мобильную систему повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов.

Цель: создание модели профессиональной компетентности педагогических работников образовательного учреждения, отвечающей современным требованиям общества.

Задачи:

- создание благоприятных условий для повышения образовательного уровня квалификации педагогических работников;
- расширение и углубление педагогических, методических, предметных компетенций;
- изучение опыта коллег;
- обобщение опыта работы;
- демонстрация своих профессиональных умений,
- мотивирование профессионального развития педагогов через систему рейтинга;
- разработка индивидуальных программ повышения профессиональной компетентности педагогов.
- создание комплекса профессионального консультирования, помогающей начинающим педагогам на всех этапах их профессиональной карьеры.

Ожидаемые результаты:

- успешная мотивация педагогов к профессиональной самореализации;
- повышение уровня овладения предметными компетенциями;

- сформированные команды педагогов, способных ввести инновационную работу;
- введение системы тьюторства;
- повышение качества знаний обучающихся;
- повышение числа призёров профессиональных конкурсов;
- увеличение числа публикаций собственного опыта;
- участие педагогов в предметных олимпиадах различного уровня.

Таблица 15 - Основные мероприятия программы

Основные мероприятия	результат
Обновление базы данных «Кадровый потенциал»	Информативная справка
Формирование состава методического Совета	Сформированная группа
Изучение образовательных потребностей и затруднений педагогов	Перечень основных проблем
Заполнение карты профессионального роста	Аналитическая деятельность, список затруднений и успехов
Формирование проблемных групп по затруднениям педагога Современный урок Учебное сотрудничество Смысловое чтение Сингапурская методика ФГОС	Сформированные проблемные группы, которыми будут руководить тьютор
Перспективный план курсовой подготовки	Список нуждающихся педагогов
Методические консультации педагогов, аттестуемых на соответствие занимаемой должности	Повышение методического уровня данной группы педагогов
Консультация по заполнению портфолио	Методические приёмы заполнения электронного портфолио
Аттестация педагогов	Повышение категории
Участие педагогов в конкурсах	Методическое сопровождение, подготовка презентаций, докладов
Предметно-методическая олимпиада педагогов	Повышение уровня предметных компетенций
Внедрение новых активных форм обучения	Повышение методической компетенции
Публичная презентация лучшего опыта	Повышение коммуникативной компетенции

Создание в сети Интернет сетевого сообщества педагогов школы	Повышение ИКТ- компетентности педагога
--	--

## Продолжение Таблицы 15

Основные мероприятия	результат
Анализ деятельности предметных кафедр	Повышение аналитических способностей руководителя ШМО
Заполнение планов профессионального роста по итогам года	Повышение уровня владения компетентностями
Обобщение инновационного опыта	Повышение методической и предметной компетентности
Проведение конкурса «ТОП-лучших по методической работе»	Рейтинг педагогов

Исходя из данных таблицы 15 можно сделать вывод, что все обозначенные мероприятия позволят повысить профессиональную компетентность, которая позволит развивать положительные результаты обучения и воспитания личности учеников. Педагог может выбрать для себя более оптимальную форму развития: курсы повышения квалификации, работа в проблемной группе, участие в инновационной деятельности, работу тьютора, организацию и проведение конкурса профессионального мастерства, публичная презентация, повышение категории.

Особенности развития образования на ближайшие 2-3 года и ряд принятых программных документов говорят о том, что в ближайшем будущем будет реализован ряд мероприятий: создание образовательной среды, обеспечивающей доступность качественного образования; обновление механизмов финансирования образовательных учреждений в соответствии с задачами инновационного развития, переход на эффективный контракт; повышение профессиональной компетентности педагога. Внедрение модели повышения профессиональной компетенции педагога позволит повысить уровень владения профессиональным стандартом педагога, который в ближайшее время будет вводится в школах России, следственно увеличить качество обучения - главную задачу образования.

Таким образом, анализ проекта мероприятий доказал свою состоятельность и необходимость, поэтому автором работы предложено распространить данные рекомендации во всех образовательных учреждениях города Краснокамска.

## Заключение

В ходе проведенного исследования был проведен анализ деятельности муниципального общеобразовательного учреждения по критериям: общая характеристика учреждения, оценка кадрового состава, доступность качественного образования, управление организацией, государственно-общественный характер управления, выполнение муниципального задания.

В первой главе бакалаврской работы были проанализированы теоретические основы функционирования образовательных организаций, система государственного управления образовательными учреждениями на муниципальном уровне, изучены показатели эффективности образовательных организаций. Они представляют собой важнейший инструмент увеличения результативности управления организацией

Бюджетная деятельность - деятельность образовательных организаций, направленных на организацию учебно-воспитательного процесса и проведению основных и дополнительных образовательных программ, финансируемых из средств бюджета.

Расходы образовательной организации жестко регламентированы согласно Бюджетному кодексу и его ст. 70. Ежегодно организация составляет смету расходов и доходов куда вносит:

- выплаты зарплаты
- обязательные взносы в пенсионный фонд;
- различные компенсации работникам
- расчеты за необходимые товары и услуги необходимые для реализации государственного задания [2, с. 129].

Одним из основных направлений совершенствования механизма финансирования образования является повышение эффективности распределения средств бюджета на образование.

В российской практике нет единого подхода к оцениванию эффективности и рациональности расходов бюджета, отсутствуют

действенные механизмы оценивания эффективности расходов. Для увеличения финансирования следует ежегодно осуществлять мониторинг бюджетных расходов - он является одним из важнейших инструментов оценки.

Во второй главе бакалаврской работы нами была представлена организационная характеристика МАОУ «СОШ№2» г. Краснокамска, произведен анализ по критериям эффективности работы учреждения, финансово-экономический анализ планирования доходов и расходов.

Изучив организационно-экономическую характеристику данного образовательного учреждения можно сделать вывод, что учреждение имеет чёткую организационно-экономическую структуру, а также единый процедуру ведения бюджетного учёта, которая закреплена в нормативных актах.

Согласно окружным показателям, эффективность деятельности учебных заведений зависит и от дополнительных услуг их показатель не должен опускаться ниже 8% от основных оказанных услуг.

В 2018 г. в СОШ № 2 доля дохода от бюджетных средств составляла 6,9%, в 2019 году составляет 8,5%. В 2019 - 2020 году организация планирует оказывать платные дополнительные услуги в интересах жителей и увеличить долю доходов до 8,7%, а общий процент увеличения доли доходов планируется, что составит 0,2%. Основная цель 2019 года в рамках оказания «платных образовательных услуг» - открытие новых модулей, курсов, кружков и студий.

Таким образом, по показателям хозяйственно-экономической деятельности можно сделать вывод, что финансовое состояние СОШ № 2 является устойчивым.

В третьей главе бакалаврской работы рассмотрены основные мероприятия по развитию образовательного учреждения в части оценки эффективности работы.



На основании проведенной работы были предложены следующие рекомендации по повышению эффективности деятельности:

- осуществление финансирования в бюджетной области не согласно сметы, а посредством обеспечения субсидирования на основное направление деятельности в соответствии с планом;
- предоставление возможности бюджетным учреждениям не только самостоятельно составлять, но и утверждать сметы;
- внедрить в систему оплаты труда работников образовательных учреждений эффективного контракта;
- внедрить модель повышения профессиональной компетентности педагогов;
- расширение круга платных дополнительных услуг, предоставление ученикам дополнительных учебных услуг;
- - ввести в реализацию проект «Интерактивный киоск», предоставление различного рода образовательных услуг за отдельную плату.

Данные мероприятия помогут образовательному учреждению повысить свой рейтинг, тем самым привлечь большее количество обучающихся.

Представляется целесообразным, что цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены полностью.

## Список используемой литературы и источников

1. Бюджетная система России: учебник. под ред. Поляк Г.Б. М.: Юнити, 2016. 704 с.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] Федеральный Закон от 31.07.1998 № 145 (ред. от 23.05.2016, с изм. от 02.06.2016) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения 10.03.2020).
3. Гарнов И.Ю. Финансовое планирование затрат бюджетными учреждениями // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2013. №3. С. 2-7.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный Закон от 30.11.1994 № 51 (ред. от 23.05.2016, с изм. от 02.06.2016) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 15.03.2020).
5. Елистратова Е.Ю. Анализ расходов федерального бюджета на образование и их эффективность в условиях реализации программы по модернизации системы образования в РФ / Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание: Сб. науч. трудов. Вып. XVIII. 2016. 114 с.
6. Емельянов А. М. Оценка эффективности бюджетных расходов на социальную политику (на примере бюджетных расходов на профилактику и патронат социального сиротства): автореф. дис. канд. экон. наук. Москва, 2016. 24 с.
7. Заболотнева Л. К вопросу об эффективности и результативности бюджетных расходов / Л. Заболотнева, Е. Захарченко // Бюджет и финансы. - 2015. № 2. С. 2-6.
8. Карпова Т. П. Управленческий учёт: учебник -М.: ЮНИТИ, 2015 350 с.
9. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный Закон от 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами

РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) ФЗ от 30.11.1994 № 51 [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) URL: (дата обращения 15.09.2019).

10. О бюджетной классификации. [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145 (ред. от 22.04.2020) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/f6871736e4180f679f0020dc5a28131d8b0a995d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/f6871736e4180f679f0020dc5a28131d8b0a995d/) (дата обращения 28.04.2020).

11. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 12.01.1996 № 7 (ред. от 23.05.2016) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения 05.05.2017 года).

12. Об автономных учреждениях [Электронный ресурс]: Федеральный Закон от 03.11.2006 № 174 (последняя редакция) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/) (дата обращения 13.05.2020 года)

13. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный Закон от 29.12.2012 № 273 URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения 21.01.2020)

14. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131 (ред. 24.04.2020) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения 27.04.2020).

15. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственных(муниципальных) учреждений при введении эффективного контракта [Электронный ресурс]: Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н (ред. От 20.02.2014) URL:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70312852/> (дата обращения 14.02.2020)

16. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования [Электронный ресурс]: Приказ Министерства образования от 17.12.2010 № 1897 URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070507/> (дата обращения 18.01.2020).

17. Отчет о выполнении муниципального задания [Электронный ресурс]: URL: <https://sh2krkam.edusite.ru/mmagic.html?page=/sveden/budget.html> (Дата обращения 18.12.2019).

18. Официальный сайт МАОУ «СОШ №2» г. Краснокамска [Электронный ресурс]: URL: <https://sh2-krkam.edusite.ru/> (дата обращения 14.04.2020).

19. Официальный сайт Министерства образования и науки Пермского края [Электронный ресурс]: URL: <https://minobr.permkrai.ru/> (дата обращения 12.03.2020).

20. Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс]: URL: <https://minobrnauki.gov.ru/> (дата обращения 13.04.2020).

21. Повышение эффективности бюджетных расходов: учебник для студ. экономических вузов / ред. А.А. Климова. М.: Дело, 2016. 264 с.

22. Положение об Управлении системой образования администрации Краснокамского городского округа [Электронный ресурс]: Решение Краснокамской Думы от 06.12.2018 №84 URL: <http://krasnokamsk.ru/Organy-vlasti/Gorodskaja-Duma/normotvorchestvo/2018/12/06/> (дата обращения 25.03.2019).

23. Распоряжение Правительства России [Электронный ресурс] «Программа поэтапного совершенствования оплаты труда от 26.11.2012 № 2190-р URL: <https://base.garant.ru/70269234/> (Дата обращения 15.05.2020).

24. Распоряжение Правительства Пермского края [Электронный ресурс]:

«О плане мероприятий(дорожной карте) « Изменения в отрасли образования Пермского края, направленные на повышение её эффективности» от 14.08.2014 ( с изменениями на 17.09.2015) № 204 - рп URL: <http://docs.cntd.ru/document/430520453> ( Дата обращения 18.05.2020).

25. Распоряжение Администрации Краснокамского муниципального района [Электронный ресурс]: «О изменении в отрасли образования, направленные на повышение его эффективности» от 01.10.2014 г. за № 347-р

URL:

<https://krkam.edusite.ru/DswMedia/dorojnayakartakrasnokamsk2014.doc> (Дата обращения 19.05.2020).

26. Сметанко А.В. Прикладные аспекты планирования риск-ориентированного внутреннего аудита по ключевым показателям эффективности / А. В. Сметанко // Вестник финансового университета. 2013. № 3 (75). С. 85-98.

27. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 (последняя редакция) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения 21.04.2019).

28. Чумичева, Г.А. Проблемы планирования бюджетных расходов // Г.А. Чумичева. Сервис в России и за рубежом. 2013. №3. С. 74-81.

29. Шуляк П. Н. Финансы предприятия: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М: Дашков и К, 2016. 712 с.