



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Модель управления хозяйственной деятельностью в образовательной
организации

Магистерская диссертация
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль): «Управление образованием»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

74 % авторского текста

Работа рецензирована на защите

«16» 09 2024 г.

Зав.Кафедрой ПИПО и ПМ

[Подпись] Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

студент группы ЗФ-309-169-2-1

Васильев Вячеслав Александрович [Подпись]

Научный руководитель:

Леушканова Ольга Юрьевна

к.п.н [Подпись]

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБРАЗОВАНИЯ.....	7
1.1 Понятие, определение и сущность образовательной организации.....	7
1.2 Управление в образовательной организации	12
1.3 Инновационные модели управления образовательной организацией	23
1.4 Структура механизма финансирования образовательной организацией.....	37
1.5 Контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организацией.....	42
Выводы по первой главе	47
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ МБУ ДО «СШ «УМКА» МАГНИТОГОРСК	52
2.1 Общая характеристика МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорска.....	52
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА»	55
2.3 Программа по совершенствованию модели управления хозяйственной деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорска	65
Выводы по второй главе	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	72
Приложение 1	1
Приложение 2	2

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Эффективное управление ресурсами, одной из важнейших - хозяйством, является сложной и одной из важных задач, стоящих перед любой образовательной организацией. Решение этой задачи требует больших трудоемких процессов. Применения комплексной автоматизированной технологии управления, основанной на современных программных решениях, позволяющей упорядочить основные позиции, предоставить доступ к актуальным данным и обеспечить необходимые средства для поддержки принятия обоснованных управленческих решений.

Одним из путей повышения эффективности информационных систем управления хозяйственной деятельностью образовательного учреждения является выполненная с системных позиций формализация требований к системе, предполагающая разработку системы характеристик качества для программных средств данного класса и построение формализованной модели предметной области. Упорядоченная, оптимизированная структурная модель предметной области позволит создавать автоматизированные системы, наиболее полно удовлетворяющие требованиям учреждений сферы образования. Система характеристик качества должна обеспечить требуемый уровень качества информационной системы на всех этапах жизненного цикла ее программного обеспечения.

Все вышесказанное в совокупности с возрастанием сложности и ответственности современных задач управления организацией, интенсификацией ее бухгалтерского учета определяют необходимость разработки подхода, моделей и алгоритмов для реализации информационной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательных учреждений.

Степень разработанности проблемы. На данный момент существует множество технических инструментариев, для решения данной проблемы. Большинство организаций используют технические подходы, используют средства сетей ЭВМ, персональные компьютеры, разрабатывают программы на базах функциональных пакетов прикладных программ. На основе этого практического

опыта, раскроем все тонкости и сложности реализации модели управления хозяйственной деятельностью образовательной организацией.

Цель исследования: является разработка подхода и совокупности моделей и алгоритмов для реализации эффективного контроля, и управления хозяйственной деятельностью образовательного учреждения, на примере Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «спортивная школа «Умка» г. Магнитогорск.

Объект исследования: Процесс контроля и управления хозяйственной деятельностью образовательного учреждения МБУ ДО «СШ «УМКА».

Предмет исследования: модель контроля и управления хозяйственной деятельностью организации.

Гипотеза исследования: Мы предполагаем, что, если в систему управления хозяйственной деятельностью МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорск, внедрить совокупность IT-моделей и математических алгоритмов, реализованных на базе современных компьютерных технологиях, это нам позволит достичь максимального эффекта при управлении хозяйственной деятельностью образовательной организацией, оптимизировать персонал занятый в этой сфере и сократить время на оперативное решение конкретных задач.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты, проблемы в управлении хозяйством.
2. Выявить слабые стороны в системе управления хозяйством.
3. Разработать и реализовать комплекс IT-моделей и алгоритмов.
4. Адаптировать разработанную модель в существующую систему управления.
5. Проанализировать работоспособность системы и получить вывод.

Теоретико-методологическая база исследования. Анализировали вопросы по управлению хозяйственной деятельностью такие авторы как Ковалев, В.В., Волкова О.Н., Минеева В.М., Шабанова В.Г., Крупа А.В., Хакимова К.Р.

Положения, выносимые на защиту.

1. Модель контроля и управления хозяйственной деятельностью образовательного учреждения.

2. Эффективность применения системы разработанной на основе IT-моделей и математических алгоритмов.

Научная новизна: В данном исследовании были применены новейшие IT-алгоритмы и математические модели, которые в целом представили оптимальную модель для эффективного управления хозяйством организации.

Теоретическая и практическая значимость.

Теоретическая значимость состоит в разработке модели управления хозяйственной деятельностью.

Практическая значимость: Применены пакеты новейших баз данных Oracle Developer, модель может быть применена в управлении ОУ.

Методы исследования. Для проверки данной системы был использован комплекс методов исследования:

- теоретические

Для решения задачи по построению управленческой модели, был проведен теоретический анализ научно-педагогической и методической литературы по вопросам моделирования систем, управления ОУ, проведен анализ нормативной базы ОУ.

- экспериментальные

Проведено исследование на эффективность применения управленческой модели в образовательном учреждении, проведено наблюдение и внедрение в существующую систему, сделаны выводы.

База исследования. Данное исследование проводилось на базе спортивной школы «Умка» г. Магнитогорск в 2022-2024г.

Этапы исследования.

Первый этап: 09.01.2022 – 01.01.2023. На первом этапе была проведена работа по сбору теоретического материала, анализу научной и методической литературы, ознакомление с нормативно-правовой базой ОУ, сформирован цель и гипотеза исследования.

Второй этап: 08.01.2023 – 01.09.2023. На втором этапе проводилась экспериментальная работа.

Третий этап: 02.09.2023 – 15.02.2024. На третьем этапе анализируются полученные результаты, выявляются недочеты, формируется реестр показателей, составляются графики, оформляется документация, делаются выводы.

Апробация результатов исследования. Теоретические аспекты и результаты эксперимента были описаны в статье на международном научно-практическом форуме «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации».

Внедрение результатов исследования. Результаты работы планируется внедрить в систему управления хозяйственной деятельностью МБУ ДО СШ «УМКА» г. Магнитогорск.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация изложена на 79 страницах, состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, библиографического списка, включающего 50 источников, 2 приложений. Текст иллюстрирован 13 таблицами и 11 рисунками.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Понятие, определение и сущность образовательной организации

Согласно ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в систему образования входят: федеральные государственные образовательные стандарты, образовательные программы различного вида организации, которые осуществляют образовательную деятельность, всех участников образовательного процесса; педагогических работников обучающихся и родителей; федеральные органы государственного управления и органы местного самоуправления в образовании, а также созданные ими консультативные, совещательные и иные органы организации, обеспечивающие образовательную деятельность и оценку его качества; различные объединения, действующие в сфере образования.

Образовательные организации являются основной составляющей данной системы, а ключевым процессом является образовательный процесс. В Законе «Об образовании» указано что образование как единый процесс воспитания и образования, является общественно значимым благом осуществляемым для человека, общества в целом и государства. Закон также определяет образовательную организацию как некоммерческую, которая осуществляет образовательную деятельность в соответствии с лицензией, как основного вида деятельности, в соответствии с целями, из-за которых она создана. Когда имеется наличие обучения сотрудников, это является важнейшим признаком, который позволяет идентифицировать такую организацию как организующую обучение.

Следовательно, основными признаками образовательной организации, являются: цель и направление деятельности – реализация образовательных программ; ведение образовательной деятельности на основе лицензии; статус некоммерческой. Образовательная организация может организовываться в любой форме, в соответствии с гражданским

законодательством. В соответствии с образовательной программой, выделяются типы образовательных организаций: дошкольная; общеобразовательная; профессиональная; высшего образования; дополнительного образования; дополнительного профессионального образования. В названии каждого типа отражена цель создания конкретной образовательной организации. Ее тип определяется при ее создании и указывается в уставе образовательной организации [37].

Посреди государственных и муниципальных образовательных учреждений существуют такие виды как: казенные, бюджетные и автономные. Выбор происходит при их создании. Различия между казенными, бюджетными и автономными учреждениями зависят от гражданско-правового статуса образовательной организации и прослеживаются по некоторым критериям:

1. Осуществление деятельности, приносящей доход и распоряжение полученными от нее средствами. Казенные учреждения имеют право заниматься деятельностью, приносящей доход, если это зафиксировано в их учредительных документах, при этом доходы поступают в бюджетную систему РФ. Бюджетные и автономные учреждения осуществляют такую деятельность в соответствии с целями этих учреждений. В этом случае доходы от этой деятельности поступают в распоряжение учреждений.

2. Имущество учреждения. Казенное учреждение не может отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником. Бюджетное и автономное учреждения имеют право распоряжаться имуществом, за исключением недвижимого и ценного движимого имущества, распоряжение которым осуществляется с согласия собственника. Заключение крупных сделок в казенных и бюджетных учреждениях возможно с согласия учредителя, а в автономном учреждении – с предварительного одобрения наблюдательного совета учреждения.

3. Ответственность учреждения по обязательствам. Казенное учреждение отвечает по обязательствам только своими денежными средствами, при недостаточности которых ответственность несет учредитель. Бюджетные и автономные учреждения отвечают по своим обязательствам имуществом, за исключением недвижимого и особо ценного.

4. Финансирование деятельности учреждения. В казенном учреждении финансирование происходит посредством утверждения бюджетных смет, а бюджетные и автономные учреждения через государственное задание.

Осуществление расчетов. Казенные и бюджетные учреждения проводят свои расчеты только через лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства. Для автономных учреждений, помимо этого предусмотрена возможность осуществления расчетов через счета, открытые в кредитных организациях [1].

В полномочия образовательной организации в установленной сфере деятельности находятся: разработка и принятие локальных нормативных актов; материально-техническое обеспечение образовательной деятельности; предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств и результатах самообследования; установление штатного расписания; прием на работу работников, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников; разработка и утверждение образовательных программ; разработка программы развития образовательной организации; прием обучающихся; определение списка учебно-методического комплекта; организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся; индивидуальный учет результатов освоения образовательных программ; использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения; проведение самообследования, обеспечение функционирования

внутренней системы оценки качества образования; создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации; создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом; содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей; организация научно-методической работы; обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации [2].

В своих монографиях В.А. Сластенин доказывает, что педагогической организации присущи некие особенности: зависимость поведения от специфики профессиональной деятельности, связанной с обучением, воспитанием; тесное взаимодействие с различными коллективами; многофункциональность педагогической работы; большая степень самоуправления; коллективный характер труда и коллективная ответственность за его результаты; отсутствие четких и строгих временных рамок труда; преимущественно женский коллектив сотрудников; недостаточная социальная защищенность; приблизительно равный образовательный уровень; высокая эмоционально-психологическая и умственная напряженность труда [3].

Выходит, что педагогический персонал образовательного учреждения можно считать организованной частью трудового коллектива общеобразовательной организации, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией школы [4].

Сельская школа является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на

культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем.

В работах Зайкина М.И., Суворовой Г.Ф., Цирульникова А.М. и других исследователей выделены следующие особенности сельских школ: отсутствие параллелей классов; отсутствие одного или нескольких классов; объединение некоторых классов в один комплект; разобщенность территории школьного микрорайона; безальтернативность образовательного пространства; недоукомплектованность образовательной организации необходимым оборудованием; малый педагогический состав; многофункциональность сельского педагога; особые социальные условия обуславливают необходимость многочисленных социально-педагогических функций; слитность с природным окружением; малочисленный родительский коллектив; низкий образовательный ценз родителей; «педагогическое одиночество»; большая значимость трудового воспитания; взаимосвязь процесса обучения и воспитания с народными традициями [5].

Несмотря на проблемы у обучения в сельской школе есть и плюсы: осуществление индивидуального подхода к учащимся; большие возможности в реализации личностно-ориентированного подхода; практическая направленность учебной деятельности учащихся; максимальные возможности для осуществления нравственного, патриотического воспитания учащихся; высокий уровень практикоориентированных знаний выпускников [5].

В настоящее время существует объективная необходимость в создании новых основ организации сельской школы, что предполагает принципиальное изменение подходов в области образования – проектирование развивающихся, вариативных, культуросообразных сельских школ. Это повлечет за собой создание специальных технологий вариативной организации и самоорганизации сельской школы, выявления методик диагностики, изучения и управления развитием сельских школ, в особенности инновационного типа, культурных процедур педагогических

решений в области сельского образования. Чтобы сохранить село, образование в сельской местности должно соответствовать социальным ожиданиям людей, социально- ценностному заказу сельского сообщества, каждой семьи и конкретного человека [6].

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать следующие выводы. Образовательная организация – это некоммерческая организация, осуществляющая образовательную деятельность, на основании лицензии, в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия и вариативности образования. 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.

1.2 Управление в образовательной организации

В области менеджмента управление регламентируется как процесс, включающий планирование, организацию и контроль. Профессор Кузин В.И., подчеркивает что управление – это функция организованных систем, которая позволяет сохранить структуру и поддержать режим деятельности, который направлен на реализацию заданной программы[7]. Другой ученый Тейлор Ф.У. считал что управление это способность что-то сделать самым лучшим и дешевым способом[8]. Так, исследователь Иванова В.Н. писала в своих трудах что управление – это специфический вид трудовой деятельности, который представляет собой средство поддержания целостности и функционирования социальной системой[9].

Значит под управлением образовательной организацией считается систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие

субъектов разного уровня для того чтобы обеспечить эффективную деятельность организации.

В управлении образованием выделяются несколько основных подходов: процессный, системный и ситуационный. Процессный подход рассматривается как комплекс взаимозависимых видов деятельности, но при этом любая функция представляет процесс, состоящий из других взаимодополняющих операций. В системном подходе образовательное учреждение воспринимается как сложноустроенная социально-педагогическая система. Деятельность ее руководителя нацелена на достижение целостности модели управления образовательной организацией, с учетом многообразия факторов ее развития. Ситуационный подход – возможность управления школой в зависимости от особенностей определенной ситуации [10].

Для исследования наиболее подходит система, которая состоит из совокупности элементов, находящихся в отношениях и взаимосвязях друг с другом, в следствие чего создают определенную конкретную целостность[11]. Следовательно, в педагогическом смысле «система» — это совокупность элементов, которые взаимодействуют друг с другом и зависят друг от друга, созданная для достижения определенных задач.

Если руководитель образовательного учреждения, будет применять системные методы в управлении, ему удастся выбрать наиболее удачные управленческие стратегии и технологии, которые позволят наиболее качественно управлять организацией.

Самым главным принципом создания организационных структур является принцип выделения компетенций. Смысл этого принципа заключается в наделении каждого отдельного управляемого субъекта конкретными функциями и правами. Для того чтобы осуществить этот принцип необходимо каждый субъект наделить объемом ресурсов. Также бывает пирамидоидальная управленческая структура, это когда влияние распространяется сверху-вниз, с расширением звеньев влияния. Ее функционал основывается на едино наличии. В этой

управленческой структуре присутствуют только бюрократические отношения, поэтому она устойчива к изменениям и нововведениям.

Также существует еще одна система – классическая, которая функционирует по принципу жесткого разделения функций и обязанностей в коллективе. По опыту анализа образовательных организаций можно сказать что в учреждениях используются комбинированные организационные системы. Применяются такие признаки разделения труда как: по функциям и виду деятельности.

Деятельность руководителя, реализующая управленческие функции основывается на определенных принципах управления. Ведущими могут быть принципы социального управления: оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении; единства единоначалия и коллегиальности в управлении; рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении [12].

Но в практике общеобразовательных организаций существуют и специфические принципы. Например, принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов, который учитывает особенности формирования и развития детского коллектива, подчеркивает необходимость развития детской самостоятельности, инициативы. Такой принцип благоприятствует сложению усилий государства и общества для успешной реализации проблем развития, слияния общественного и государственного начал в ее управлении [13].

В соответствии со статьей 26 Закона «Об образовании» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом является руководитель образовательной организации. На основании данной статьи организуются следующие органы управления: собрание работников образовательной организации, педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие органы управления. Для защиты интересов

обучающихся, родителей несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников организуются: советы обучающихся, советы родителей несовершеннолетних обучающихся; профессиональные союзы обучающихся и работников образовательной организации [37].

Таким образом, можно сделать вывод о наличии управления образовательной организацией в целом и ее отдельными компонентами, которые являются подсистемами общей системы образовательной организации[6].

Организационная структура управления образовательной организацией является целостной структурой, управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления. Выделяют три звена: уровень директора; уровень заместителей директора; уровень педагогов [14,3,15,16].

Вариативная подсистема на каждом уровне может быть представлена различными звеньями, объединениями, субъектами управления в зависимости от конкретного учебного заведения в соответствии с его Уставом и локальными актами на основе п. 9 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», определяющего самостоятельность образовательного учреждения в установлении своей структуры управления [37].

Коллегиальные органы управления образовательным учреждением позволяют включать педагогический персонал в управленческую деятельность. Статья 35 Закона РФ «Об образовании» предусматривает, что формами самоуправления общеобразовательного учреждения является его Совет, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. В состав Совета школы и Попечительского совета могут входить представители учредителей, общественности, родителей, администрации и коллектива школы. В соответствии с Уставом могут действовать общее собрание или конференция коллектива образовательной организации, которые должны принимать сам Устав [37].

Педагогический совет является постоянно действующим коллегиальным органом самоуправления педагогических работников. Его основные задачи: реализация государственной политики по вопросам образования и воспитания; организация деятельности педагогического коллектива по совершенствованию образовательного процесса; применение в педагогической практике достижений науки и передового опыта; регулярная деятельность по повышению квалификации педагогов [17].

Управление педагогическим коллективом имеет две основные цели: организацию образовательного процесса и удовлетворение личных потребностей и интересов работников. Они составляют так называемые целевые функции внутришкольного управления: производственную – обслуживание производственных процессов; подчиняется социальному заказу на обучение и воспитание детей, их подготовку к жизни; социальную или социально-психологическую – регулирование эмоционального состояния коллектива; ориентируется на самих педагогов, их интересы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей, запросов [17].

Главные функции управления, образовательной организацией которые выделяют исследователи считаются: анализ, целеполагание, планирование, организация, руководство, контроль, регулирование. Первое место в управленческом цикле занимает педагогический анализ, с него начинается и им заканчивается цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. С помощью анализа изучается состояние и развитие педагогического процесса, готовятся рекомендации по оптимизации управляемой системы. Анализ параметров позволяет ежедневно мониторить ход и результаты образовательного процесса, вовремя выявить нарушения. С помощью анализа отслеживают постоянно повторяющиеся зависимости. Благодаря анализу руководитель может сконцентрироваться на глубоком изучении слабых сторон образовательного процесса, отследить их взаимодействие с другими аспектами этой системы и понять вероятность их возникновения. Заключительный анализ позволяет охватить

большой объем обработанной информации и подготовить протекание всех последующих функций образовательного процесса в планируемом режиме. В содержательную основу итогового анализа работы за учебный год входят такие составляющие как: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др. Качественный итоговый анализ способствует более продуктивной работе над новым учебным планом.

Организационная структура управления образовательной организацией предполагает распределение задач и полномочий на принятие решений между лицами или структурными подразделениями по исполнению контроля и оценки качества образования, которое учитывает направленность организации на достижение поставленных целей. Она может быть линейной, линейно-функциональной, матричной. В организационную структуру системы управления входят подструктуры, которые имеют определенные функции и права, а также их органы управления, осуществляющие контроль и оценку за деятельностью структурных подразделений [1].

В структуре организаторской деятельности управления особое место занимает: мотивация предстоящей деятельности, инструктаж, развитие убежденности в необходимости выполнения конкретного задания, соблюдение единства действий детского и взрослого коллектива, организация необходимой помощи в процессе выполнения определенной деятельности, выбор эффективных форм стимулирования педагогической деятельности. В организаторской деятельности руководителя происходит также оценивание хода и результатов определенного мероприятия. Комплекс действий, которые совершает субъект управления для

выполнения всех выше названных условий, называется руководством. Руководитель образовательной организации решает следующие основные задачи:

1. Подбирает и оценивает кадры, ставит задачи перед исполнителями;
2. Анализирует и регулирует социально-психологический климат в коллективе;
3. Стимулирует деятельность своих подчиненных и их саморазвитие;
4. Создает условия для профессионального роста педагогических работников [1].

Особенность контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции. В процессе внутри школьного контроля используются такие методы, как: изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта и диагностические методы. Методы взаимно друг друга дополняют, поэтому для получения информации о реальном положении дел, необходимо применять разнообразные методы контроля. С контрольной функцией управления взаимосвязан этап регулирования или коррекции. Регулирование и коррекция предполагает оперативное управление текущими состояниями. В случае отсутствия положительных результатов, возникает необходимость пересмотра целей, что, в свою очередь, предполагает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии [18].

Для эффективного управления школой необходимо осуществление различной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, правовой, педагогической. Выше перечисленные виды деятельности направлены на решение различных по характеру задач, таких как, укрепление материально-технической базы школы, благоустройство территории, зданий школы, приобретение мебели, учебно-наглядных

пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, и др. Эффективность этой деятельности может быть достигнута, если она подчиняется общим педагогическим задачам [19].

Управление педагогической системой это в первую очередь процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения. Выделение данного уровня подчеркивает субъект – субъективный характер отношений между учителями и учениками. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом .

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы управления образовательной организацией: социально-психологические, административные, экономические [20].

Социально-психологические методы ставят своей целью формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему решаются воспитательные, организационные и экономические задачи. Они реализуются в следующих формах: метод научно-технических и исследовательских конференций; социальное исследование в виде анкетирования, опроса; интервьюирование и личное наблюдение; социальный эксперимент, тренинги общения; социальное стимулирование, различные виды эмоционально-словесного поощрения.

К административным методам управления относятся: организационное проектирование, регламентирование и нормирование. Их целью является установление правил, обязательных для выполнения и определение содержания и порядка организационной деятельности. Данные

методы предполагают использование следующих механизмов: административные – приказ, распоряжение, указание; нормативные – закон, положение, инструкция, муниципальное задание, спущенное сверху и обязательное для выполнения; экономические – процент выплачиваемой премии, стоимость оказываемых образовательной организацией платных услуг, зарплата; социально- психологические – выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития ОУ и мероприятий по его реализации.

Целью экономических методов являются: воздействие на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. Они достигаются с помощью методов материальной мотивации, реализующиеся в виде материального вознаграждения в соответствии с количеством и качеством труда или материальных взысканий за недолжное его выполнение [21].

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется, кто с кем взаимодействует на равных. Управление сельской школой имеет свои отличительные особенности и руководствуется следующими принципами:

1. Общие принципы управления: демократизации и гуманизации управления; систематичности и целостности; рационального сочетания централизации и децентрализации; единства единоначалия и коллегиальности; объективности и полноты информации.

2. Принципы, отражающие особенности управления инновационным процессом: адаптивности управления, автономности, связи внутришкольного управления со средой, принцип устойчивости развития, принцип синергии.

Принцип адаптивности заключается в приспособлении управляющей системы к существующим условиям управления, которые специфичны для

каждой сельской школы, а также объективный учет особенностей ее и всех участников образовательного процесса. Принцип автономности предполагает организацию условий для сохранения неповторимых особенностей каждой сельской школы, созданный на основе результатов комплексного анализа ее опыта, проблем и ресурсов. Принцип связи внутришкольного управления со средой заключается в позитивном влиянии образовательной организации на сельскую среду, в использовании возможностей сельской среды в педагогическом процессе. Это становится возможным в условиях интеграции инновационных возможностей всех субъектов сельской образовательной среды за счет усиления роли общественного управления. Принцип устойчивости развития возможно реализовать за счет системных преобразований, вызывающим последовательные структурные изменения в образовательной системе образовательной организации, изменения в отношениях личности участников образовательного процесса. Принцип синергии подразумевает обеспечение в сельской школе условий для самоорганизации входящих в неё образовательных систем за счет управления мотивацией участников инновационного процесса, минимизации управленческих воздействий «сверху» и оптимального выбора их места, времени и направленности.

3. Программно-целевой принцип, обеспечивающий структурно-содержательную целостность развития школы на основе инноваций, единство всех инноваций и направлений инновационной деятельности в структуре инновационного процесса. Реализация этого принципа предполагает: формирование системы целей и задач управления инновациями в соответствии с социальным заказом, с возможностями конкретной образовательной организации и сельской среды, с личными целями участников образовательного процесса; усиление взаимопонимания между субъектами управления относительно поставленных целей и разработанной стратегии развития.

Успешная реализация системы данных принципов в практике внутри школьного управления будет способствовать развитию на основе инноваций, и эффективной модернизации системы внутри школьного.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод. Управлением образовательной организацией называется сознательное, планомерное, систематическое и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различных уровней для того чтобы обеспечить эффективную деятельность образовательной организацией. Основными функциями управления образовательным учреждением являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Ведущей задачей современной системы управления становится создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, проявляющиеся в результате расширения инициативы и ответственности всех субъектов самоуправления. Таким образом, важно, как можно шире использовать научные методы управления, такие как моделирование, программирование, эксперимент, информационные технологии.

1.3 Инновационные модели управления образовательной организацией

Основным направлением модернизации образования является повышение его качества, а значит, совершенствование самого образовательного процесса и управления им. Зарубежный опыт доказывает наличие определенного количества структур управления образованием, а также возможность их использования для совершенствования управления образовательными организациями.

Например, в США, в середине XX в. используются в различных видах управления образованием, перенесенных из военно-промышленного комплекса: система планирования, программы и бюджет; управление целями; составление бюджета с нулевой базой; стратегическое планирование; измерение производительности - бенчмарки; образование как товар; общее управление качеством; реформа бизнес-процессов. В данной работе мы анализируем содержание и возможности использования моделей совершенствования управления образовательными организациями [22].

Система планирования, программирования и бюджетирования состоит из определения долгосрочных целей, разработки альтернативных методов их достижения и оценки затрат и выгод этих методов. В результате выбирается наилучший метод, рассматривается программа его реализации и составляется финансовый план реализации, что и является основным пунктом ССПБ. Важнейшей частью этого процесса является определение описываемой ситуации объекта управления в виде долгосрочной цели деятельности. Различные части этого метода могут быть использованы для улучшения процесса обучения как самостоятельной долгосрочной цели.

Для этого необходимо знать способы улучшения процесса - участников и взаимодействия между ними. Добавление дополнительных участников может привести к дополнительным затратам и, соответственно, увеличению стоимости предлагаемого решения. Этот метод не популярен по следующим причинам: очень сложно ставить долгосрочные цели; оценка

затрат, включая разработку вариантов достижения долгосрочной цели, является очень трудоемкой задачей; Определение критериев выбора варианта решения оставляет нерешенным вопрос о его обоснованности; Ограниченность ресурсов становится решающим фактором при выборе решения. Полученные достижения поставленных целей выходят очень дорогими в результате трудоемкости их подготовки [22].

Управление по целям (далее УПЦ) очень похоже на «классическое» определение контроля. Он включает в себя мониторинг эффективности административного объекта и сопоставление долгосрочных целей его деятельности. На основе итоговых задач, предложенных руководителем, проектируются промежуточные задачи для подчиненных, которые, в свою очередь, используют основу для целей нижестоящих звеньев цепи. Основной вариант использования УПЦ — измерение результатов [22].

Этот метод может быть использован в образовательной организации в виде совершенствования процесса и последовательности изучения дисциплины, определения форм и методов ввода, посредничества и контроля производства. Хотя она успешна в применении к существующей образовательной системе, исследователи и специалисты отмечают высокую сложность этой модели, так как она требует установления не только общих функций административного объекта, но и конкретных функций для каждого участника, каждого работника образовательной системы. учебное заведение, а также контролировать и оценивать их решения. Этой модели управления также свойственны недостатки, связанные с определением долгосрочной цели, ее декомпозицией до уровня конкретных задач и пр.

Бюджетирование с нулевой базой (БНО) основывается на денежном выражении каждого выполненного действия, четком обосновании необходимости всех затрат и их сумм. Каждая программа должна доказать свое существование. БНО делит организацию или систему на определенные виды деятельности и требует оценки всех видов деятельности с точки зрения их затрат и результатов. Ресурсы генерируются в соответствии с

анализируемыми значениями. Этот метод рассматривается как обоснование: необходимость реализации какого-либо конкретного вида операции в рамках объекта управления. В образовании такая градация не всегда уместна, так как понимается, что в форме учебной деятельности имеют право на существование более или менее необходимые виды деятельности. Процесс обучения предполагает равную потребность во всех пренебрегаемых видах деятельности [22].

Стратегическое планирование также считается частным случаем управления целями, поскольку оно включает в себя определение основной цели организации или процесса и выбор методов, методов и средств для ее достижения. В основном используется в высшем профессиональном образовании. Первой основой стратегического планирования можно считать постановку долгосрочных целей, на успех которых влияет множество неопределенных факторов. Например, состояние внешней среды, перспектива предоставления ресурсов и т. д. Методические указания в области образования предполагают, что состояние и развитие материала могут в значительной степени определяться внешними факторами, не связанными или слабо связанными с внутренним состоянием самого материала. Например, социально-экономическое развитие страны и регионов, которое известно по объему ресурсов, выделяемых на систему образования и направления специального образования; количество детей и молодежи, обучающихся в системе образования и др. Соответственно, стратегические цели образовательных организаций могут быть определены исходя из этих факторов. Но та же проблема возникает и при постановке целей вообще и долгосрочных целей в частности. Проблема также представлена в попытке определить понятие стратегической цели, которое переполнено долгосрочными показателями и целевыми шкалами, и без предоставления и уточнения числовых параметров этих показателей [22].

Использование контрольных показателей в качестве структуры управления предполагает изучение чьего-либо поведения для сравнения его

с вашим собственным. В результате сравнения формулируется цель – повысить эффективность деятельности «по образцу». Объектом этого процесса могут быть конкретные члены организации: структурные подразделения, конкретные процессы или их элементы. Недостатками этого метода можно считать: трудность прямого переноса опыта «другого человека» на «свои» ситуации; необходимость анализа и обработки этого опыта в других контекстах, что требует времени и денег; возможное отсутствие необходимого опыта в других организациях, возможность пройти оценку путем сравнения одной из них.

«Товаризация образования» представляет образование как средство производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Управление этим процессом организовано по аналогии с управлением хозяйственными организациями: экономическое положение определяется прибылью; эффективность деятельности определяется соотношением выгод и затрат; эффективность деятельности структурных подразделений и реализации специальных процессов определяется их вкладом в формирование прибыли. Недостатком этого метода является перенос внимания с непосредственного содержания образовательного процесса на финансовые результаты деятельности образовательной организации [22].

Тотальное управление качеством (далее TQM — Total Quality Management) включает в себя измерение качества везде, где это возможно и уместно. TQM можно объяснить как метод контроля, рассматривая параметры качества. В образовании этот метод может быть использован как инструмент измерения параметров и получения исходной информации для принятия решений по его управлению. Оценка стандартов качества в образовательном учреждении является важнейшим элементом его внедрения и управления. Поэтому применение системы TQM необходимо вне зависимости от способа построения системы управления [24].

Наибольший интерес представляет реинжиниринг бизнес-процессов (далее РБП). Суть этой модели: непрерывная перестройка организации процессов работы объекта управления во внешних и внутренних условиях, достаточных для произвольного действия в заданное время. В образовательной организации это свидетельствует о наличии сочетания участников, форм и способов взаимодействия, оборудования, контроля и т. д., которое будет выше, чем сейчас. Этот метод позволяет решить ряд важных задач, связанных с: оценкой состояния образовательного процесса; сравнительная оценка состояния образовательного процесса; критерии выбора лучшего состояния [22].

Применение РБП затруднено тем, что: очень долго и дорого; Эффект от его реализации должен превышать затраты, а этого трудно добиться, учитывая некоммерческий характер образовательной деятельности; Учебный процесс включает небольшое количество участников, что ограничивает возможные возможности построения интерактивных бизнес-процессов.

После анализа основных черт моделей совершенствования управления, можно выделить среди них общие моменты;

1. все модели основываются на определении цели совершенствования управления и отличаются больше по ожидаемому времени достижения;
2. предполагают разработку вариантов достижения поставленной цели и выбор по тем или иным признакам наиболее подходящего варианта;
3. предусматривают разработку и реализацию программ для достижения поставленной цели.

Поэтому все представленные модели предполагают разные варианты реализации целей управления. Все эти методы не могут быть в полной мере применимы к управлению образованием в силу достижения долгосрочной цели, множества возможностей для ее достижения, сложности оценки состояния административного объекта образования.

Основным направлением государственной политики в образовании становится распространение на эту сферу рыночных отношений. В рамках Федеральной целевой программы развития образования решаются задачи повышения ориентации системы образования на рынок труда, перехода на нормативное финансирование образовательных учреждений. Таким образом, финансирование по форме приближается к модели «образование как товар». Соответственно, в основе модернизации управления образованием лежит экономический подход, который состоит в определении рационального распределения функций между государством, обществом и образовательными организациями. Предлагаются следующие варианты построения системы управления образованием: демократизация, предполагающая усиление роли общественных институтов и уменьшение вмешательства государства; централизация, подразумевающая усиление государственного начала в управлении образованием при адекватном сокращении участия общества в управлении образованием; автономизация, способствующая расширению самостоятельности образовательных организаций [10].

Сегодня можно наблюдать усиление центральной части управления, но активно рассматривается создание институтов управления общественным образованием, например, представительных комитетов. Поэтому обострились проблемы, связанные с экономической инициативой образования, рационализацией и повышением эффективности затрат ресурсов, сбережений и т. д. Для их практического решения важным направлением совершенствования управления образованием является повышение самостоятельности образовательных учреждений, но в условиях изменения их статуса и передачи ответственности за результаты их деятельности. При этом наиболее предпочтительным называют тип самостоятельных образовательных организаций, проявляющий наибольшую самостоятельность и ответственность за процесс и результаты образовательной деятельности.

В данное время в образовательных организациях существует различные типы организационной структуры, такие как: линейные структуры, функциональные структуры, линейно-функциональные, дивизиональные, матричные, линейно-штабные. Самыми часто используемыми являются линейные, функциональные и линейно функциональные.

Плюсами линейной структуры являются наличие четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами, все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему.

Линейная структура управления



Рисунок 1. Линейная структура управления.

Недостатками линейной структуры являются: высокие требования к руководителю; нехватка звеньев, осуществляющих планирование и подготовку решений; избыток информации, большое количество непосредственных контактов с исполнителями, вышестоящими и сменными структурами; концентрированность власти руководства [25].

В функциональной структуре работы повысилась эффективность управления в результате появления специфических отделов по областям знаний, поэтому появились качественные решения. Успешная работа в

функциональных службах часто зависит от уровня специальных знаний и профессионального опыта. Преимущества структуры работы проявляются в: узкоспециализированной способности выполнять конкретные задачи; освобождение линейных руководителей по конкретным вопросам; организация и программирование событий и процессов; устранение дублирования административных функций; снижение потребности в специалистах широкого профиля.

Функциональная структура управления

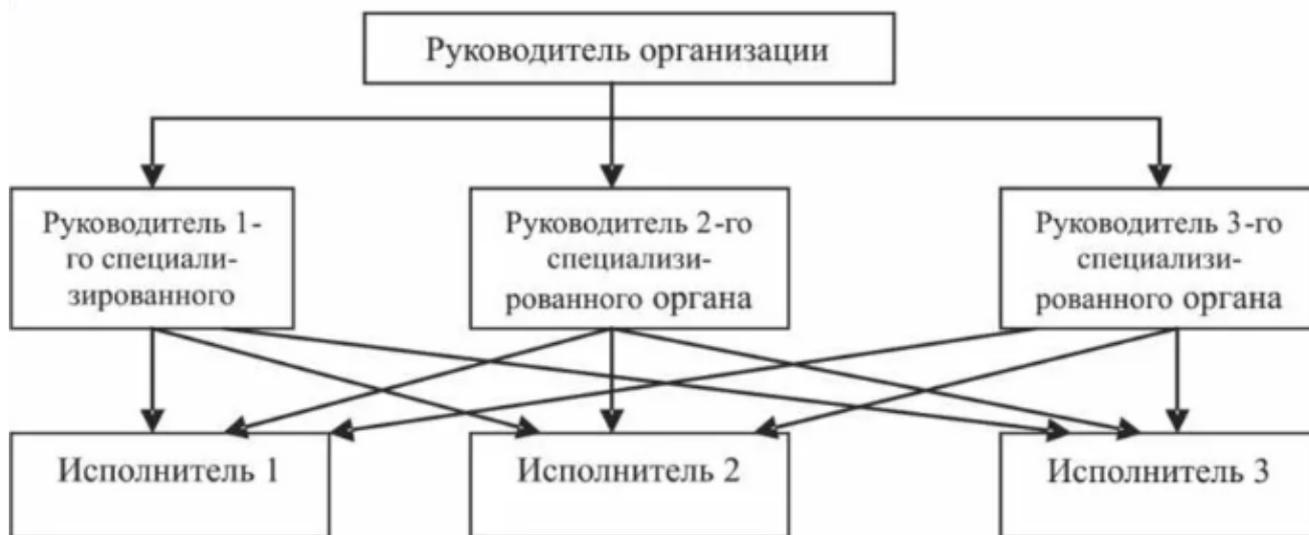


Рисунок 2. Функциональная структура управления.

К недостаткам данной структуры относятся: «сверх заинтересованность» в решении задач «собственных» подразделений; сложности в поддержании взаимосвязей между различными функциональными службами; чрезмерная централизация; неоправданно высокая продолжительность принятия решений; ригидная организационная форма [25].

Упомянутые выше недостатки линейной и функциональной структуры привели к необходимости сочетать и интегрировать эти методы,

о чем свидетельствует появление различных линейно-функциональных структур. В случае, показанном на рисунке 3, линейная структура поддерживается специальной службой поддержки - центром. Они сосредотачиваются на экспертах по каким-то большим проблемам. Центр готовит решения по качеству, которые утверждаются и передаются на следующие уровни линейного управления. В этой системе линейный руководитель является координатором предложения рабочих услуг и с помощью центра координирует друг с другом.

Линейно-функциональная структура



Рисунок 3. Линейно-функциональная структура управления.

Преимуществами данной структуры являются: повышение качества подготовки решений и планов; частичное освобождение главного линейного менеджера; возможность привлечения консультантов и экспертов. К недостаткам данной структуры относятся: отсутствие тесных горизонтальных взаимосвязей;

недостаточно четкая ответственность за результат принимаемых решений; тенденции к увеличению централизации.

Основываясь на анализе работы структур полагаем что в современных условиях линейно-функциональная, структура резко понизила свою эффективность управляемости. Согласно новым требованиям, организационная структура управления организацией требует наличие больших административных связей между организационными подразделениями (отделами) системы управления, что свидетельствует о составе и обмене информацией между отдельными объектами и конкретными подразделениями [26].

В современных условиях наиболее эффективной реализации поставленной цели поставленной цели соответствует построение матричной структуры управления. Эта структура построена по принципу двух под исполнителей: непосредственного руководителя службы работ и руководителя проекта, обладающего определенными полномочиями в зависимости от запланированного времени проекта.

Таким образом, в линейно-функциональную структуру были введены особые штабные органы, координирующие имеющиеся горизонтальные связи по выполнению конкретного проекта, не меняя вертикальные отношения в сложившейся структуре. Большая часть сотрудников, реализующих проект, находится в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Преимуществами матричной структуры являются: оптимальная ориентация целей и потребностей проекта; качество текущего управления; участие всех членов организации в активной творческой деятельности; Эффективность мобилизации ресурсов при реализации нескольких программ; высшая ответственность руководителя проекта; использование эффективных методов управления; определенная автономия проектных команд, помогающая улучшить навыки принятия решений сотрудниками; реагируют на потребности проекта и пожелания клиентов [27].

Матричная структура

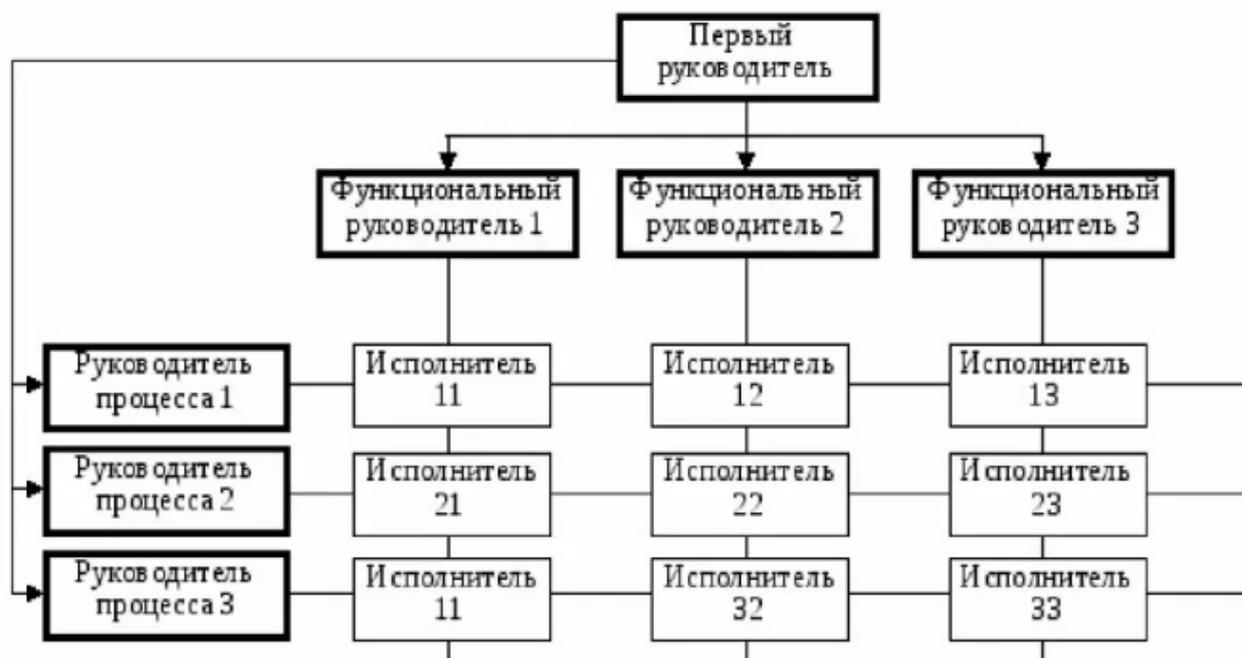


Рисунок 4. Матричная структура управления.

Проблемы матричной структуры проявляются в следующем: проблемы расстановки приоритетов, нарушающие устойчивость организации; проблемы разделения ответственности за работу подразделения; возможность срыва производственной деятельности организации из-за длительного отрыва работников, работающих над проектом; трудности в поиске навыков для эффективной работы в больших группах; высокая вероятность конфликтов между руководителями отделов и проектов.

Описанная выше модель матричной структуры управления образовательной организацией лишь отражает принципиальный подход к формированию управленческой системы, поэтому может дополняться, видоизменяться по мере необходимости.

Интересный опыт применения матричной структуры в общеобразовательной организации был успешно спроектирован и апробирован под руководством Р.М. Гайнутдинова. В школе были введены

должности линейных менеджеров по группам параллели, а также проектного менеджера на разработку и внедрение проекта «Электронная школа». В их должностные обязанности входило осуществление регулярного менеджмента на локальном участке, обеспечивающего функционирование элементов системы на заданном уровне [5].

В результате рассмотрения структуры управления образовательной организации данная модель показала большую гибкость и способность к адаптации и установлению возможности прогрессивных изменений. Структурные изменения требуют изменения некоторых локальных действий: введение онлайн-описаний должностей и менеджеров программ; приказы об изменении и т. д.; Созданы новые тематические проекты - «Здоровье», «Одаренные дети». Матричная структура образовательной организации работает эффективно и способствует не только совершенствованию структуры управления, но и увеличивает возможность вертикальной и горизонтальной ротации кадров школы, снижает риск «профессионального выгорания» и перехода сотрудников из-за неудовлетворенности потребностей [5].

Таким образом, в целях повышения эффективности управления в современных условиях, с учетом ФГОС, а также профессионального стандарта педагога и руководителя, особенно важным представляется соблюдение следующих составляющих:

1. Распределенное лидерство. Включение сотрудников в проектную работу, временные творческие группы и т. п.

2. Эффективная организационная культура. Важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребенка.

3. Развитие индивидуальности сотрудников через возможности организации внутрифирменного обучения педагогов.

4. Оптимальная организационная структура. Уважительное, внимательное отношение к сотрудникам, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

5. Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы, в том числе оптимизация существующей системы стимулирования.

Проектирование современной модели внутришкольного управления в условиях реализации ФГОС сконцентрировано на политике организации качественного образования. Под качеством образования некоторые ученые подразумевают степень возможного удовлетворения ожиданий всех участников образовательного процесса от предоставляемых услуг, когда как другие подчеркивают, что качество образования соответствует степени достижения определенных данным образованием целей и задач [28].

В Академии проблем качества Российской Федерации существует определение качества как категории управления, которая позволяет определить ведущий образ жизни, социальную и экономическую основу эффективного развития подрастающего поколения и общества в целом [29].

Исходя из ведущих принципов общего управления качеством и специфики образования в целом, содержание понятия «качество образования» будет установлено как важный признак системы образования, отражающий уровень соответствия ресурсной обеспеченности, учебный процесс, результаты обучения с требованиями законодательства, социальные и личные ожидания. Оценка качества образования - знание возможного уровня соответствия материалов, самого образовательного процесса, его результатов, требований законодательства, социальных и личных ожиданий.

Управление качеством образования состоит: из модели управления, включающей инновационные образовательные, внутри школьные технологии; механизма оценки и обеспечения качества; аналитических, информационных систем оценивания. С целью проведения всесторонней экспертизы качества образования в школе, необходимо внедрить постоянно

действующую систему оценки качества образования, которая будет являться гарантом качества предоставляемых образовательных услуг. Разработка СОКО школы включает несколько этапов:

1. Формулирование стратегии, политики, целей и задач в области качества. На основе анализа запросов основных потребителей образовательных услуг школы и анкетирования преподавателей, учащихся и родителей администрация школы разрабатывает миссию школы, цели, политику и обязательства в области качества. Такие документы являются первоочередными в составе документации системы управления качеством.

2. Обучение администрации и отдельных групп педагогических работников в применении СОКО в конкретном ОУ.

Формирование организационной структуры предполагает:

1. Четкое распределение всех полномочий и ответственности руководителей всех структурных подразделений за обеспечение качества;

2. Назначение уполномоченного ОУ по качеству из состава администрации ОУ (зам. директора);

3. Формирование Совета по качеству;

4. Назначение уполномоченных по качеству в отдельных структурных подразделениях, в функции которых входит непосредственная разработка и совершенствование системы качества и ее документации;

5. Проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и подразделения школы;

6. Самообследование школы;

7. Аудит качества [30].

Посредством аудита качества проверяется эффективность всех видов деятельности ОУ, обеспечивающих качество. Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимосвязанных этапа: наблюдение, сбор информации, анализ и разработку мероприятий по улучшению качества, внедрение.

Поэтому важным направлением совершенствования управления образованием является повышение самостоятельности образовательных учреждений, но в условиях изменения их статуса и передачи ответственности за результаты их деятельности. При этом наиболее предпочтительным считается тип самостоятельных образовательных организаций, проявляющий наибольшую самостоятельность и ответственность за процесс и результаты образовательной деятельности. В современных условиях становится более целесообразным использование в образовательной практике руководящих принципов модели «образование как продукт». Дизайн современной модели внутришкольного управления должен ориентироваться на политику организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является использование системы тотального управления качеством (далее - TQM). Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, уровень проявления его способности к продуктивной и осмысленной деятельности являются безусловными требованиями к качеству образования. На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит из автономной, закрытой, непрозрачной управленческой системы иерархического типа, сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

1.4 Структура механизма финансирования образовательной организацией

Важнейшее преимущество развией страны заключается в ее человеческом потенциале, который определяется за счет успешного функционирования системы общего образования. В современных реалиях образование играет важнейшую роль в обеспечении благополучия страны и

человека в отдельности, формировании гражданского общества, создание моделей инновационной экономики, основанной на знаниях и наукоемких технологий.

Выполнение этой роли возможно только при условии устойчивого и непрерывного развития системы образования, обеспечения его качества на основе сохранения его фундаментальности и соответствия перспективным потребностям личности, общества и государства.

Финансовое обеспечение оказания государственных и муниципальных услуг в сфере образования в Российской Федерации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом [37].

Нормативы, определяемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации, в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 Федерального закона, 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, включая практическую подготовку обучающихся, федеральных государственных требований (при их наличии), типа образовательной организации, сетевой формы реализации образовательных программ, образовательных технологий, специальных условий получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья, обеспечения дополнительного профессионального образования педагогическим работникам, обеспечения безопасных условий обучения и воспитания, охраны здоровья обучающихся, а также с учетом иных предусмотренных настоящим Федеральным законом особенностей организации и осуществления образовательной деятельности (для различных категорий обучающихся), за исключением образовательной деятельности, осуществляемой в соответствии с образовательными стандартами, в расчете на одного обучающегося, если иное не установлено настоящей статьей [37].

Нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования включают в себя затраты на оплату труда педагогических работников с учетом обеспечения уровня средней заработной платы педагогических работников за выполняемую ими учебную (преподавательскую) работу и другую работу, определяемого в соответствии с решениями Президента РФ, Правительства Российской Федерации, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления.

Расходы на оплату труда педагогических работников муниципальных общеобразовательных организаций, включаемые органами государственной власти субъектов РФ в нормативы, определяемые в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 ФЗ, не могут быть ниже уровня, соответствующего средней заработной плате в соответствующем субъекте РФ, на территории которого расположены такие общеобразовательные организации [37].

Для малокомплектных образовательных организаций и образовательных организаций, расположенных в сельских населенных пунктах и реализующих основные общеобразовательные программы, нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования должны предусматривать в том числе затраты на осуществление образовательной деятельности, не зависящие от количества обучающихся. Органы государственной власти субъектов РФ относят к малокомплектным образовательным организациям образовательные организации, реализующие основные общеобразовательные программы, исходя из удаленности этих образовательных организаций от иных образовательных организаций, транспортной доступности и (или) численности обучающихся.

Расходы на общеобразовательные школы являются основными в общих расходах на образование. Они включают затраты на текущее содержание (зарплата, учебные, канцелярские и хозяйственные расходы, расходы на командировки и др.), приобретение оборудования и инвентаря, капитальный ремонт и строительство новых зданий.

Расходы на текущее содержание школ определяются исходя из среднегодового количества классов и среднегодового количества педагогических ставок на один класс. Расходы на школы-интернаты определяются по числу воспитанников, количеству классов и педагогических ставок. В отличие от общеобразовательных школ здесь дополнительно предусматриваются штат воспитателей и некоторые другие расходы.

В Государственной думе депутаты рассмотрели и приняли в первом чтении законопроект о федеральном бюджете на 2022 год и плановый период 2023–2024 годов.

В соответствии с проектом бюджета, доходы в 2022 году составят 25,02 трлн. рублей, расходы запланированы на уровне 23,69 трлн. рублей.

Расходы на образование составят 1209504 995,8 рублей (порядка 1 трлн. 210 млрд. рублей), что на 12,1% больше по сравнению с 2021 годом. При этом расходы на дошкольное образование уменьшаются почти на 60%, в то время как на молодежную политику увеличиваются на 98%. [33].

Порядка 3,8 трлн. рублей в период с 2022 по 2024 годы планируется направить из бюджета на образование, следует из материалов к проекту федерального бюджета. Согласно документу, по разделу «Образование» в 2022 году выделено более 1,23 трлн. рублей, в 2023 году - более 1,27 трлн. рублей и в 2024 году - 1,31 трлн. рублей [34].

По отношению к объему ВВП соответствующего года доля расходов раздела «Образование» составит 0,9% в 2022 - 2024 годах. В общем объеме расходов федерального бюджета доля по этому разделу на предстоящие три года по сравнению с 2021 годом увеличится и составит 5,2% ежегодно.

Как поясняется в документе, в сравнении с действующим законом о бюджете на 2021 год и плановый период 2022-2023 годов финансирование в 2022 году увеличено на 168 млрд. рублей, в 2023 году - на 162 млрд. рублей. В 2024 году по сравнению с объемами, предусмотренными паспортом проекта на 2024 год, бюджетные ассигнования увеличены на 43 млрд. рублей.

На нацпроект «Образование» на последующие три года в казне выделяется более 530 млрд. рублей, также указано в документе. «Бюджетные ассигнования на финансовое обеспечение реализации национального проекта «Образование» выделено в 2022 году в объеме 165 093,4 млн. рублей, в 2023 году - 175 715,8 млн. рублей, в 2024 году запланировано - 189 752,7 млн. рублей», - указано в документе [37].

Государственные учреждения образования имеют право выполнять дополнительные платные услуги.

К дополнительным платным услугам населению относятся: обучение по дополнительным образовательным программам и платным специальностям, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, углубленное изучение отдельных предметов и т.д.

Например, общеобразовательная школа по существующему законодательству имеет право:

- привлекать дополнительные средства за счет организации платных факультативных курсов по углубленному изучению отдельных предметов, специальных лекций и консультаций с приглашением высококвалифицированных специалистов из других организаций, дополнительных занятий физической культурой и спортом;

- предоставлять населению за дополнительную плату образовательные услуги повышенного качества путем снижения наполняемости классов ниже нормативного уровня;

- реализовывать изделия и услуги, полученные в процессе воспитания учеников при выполнении ими заказов предприятий и организаций;

- сдавать в аренду школьные помещения и т.д [36].

Субсидии на возмещение затрат частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных общеобразовательных программ, финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов РФ, рассчитываются с учетом

нормативов, определяемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом [37].

Субсидии на возмещение затрат частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам, финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, рассчитываются с учетом нормативных затрат на оказание соответствующих государственных или муниципальных услуг в сфере образования.

1.5 Контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательной организацией

Временное управление имеет важное значение при оценке экономического, правового и политического воздействия финансового законодательства, а также введении новых финансово-правовых норм финансовой деятельности хозяйствующих субъектов. Результаты временного финансового управления могут быть реализованы извне в форме бюджетных предложений и внебюджетных ресурсов, государственных и муниципальных предприятий, рекомендаций по проектам правил и других финансовых вопросов на всех уровнях, влияющих на бюджетные расходы. Поэтому в ст. 195 закона «О бюджете Российской Федерации» предусмотрен предварительный финансовый контроль бюджетных документов Счетной палатой Российской Федерации, а проект федерального закона «О федеральном бюджете» на следующий финансовый год направляется в контрольную палату Российской Федерации для рассмотрения [38].

Текущий контроль осуществляется в рамках финансовых и экономических операций, например, когда конкретные вопросы, связанные с исполнением бюджета, обсуждаются на публичных слушаниях в парламенте или когда Министерство финансов проверяет платежные документы на исполнение бюджетных расходов наличными в рамках вопросов в парламенте. Текущий

контроль собирает оперативную информацию, необходимую для характеристики состояния контролируемого объекта, и позволяет вносить необходимые корректировки при появлении отклонений [39]. Одной из особенностей современного финансового управления является то, что оно осуществляется в рамках экономических и финансовых операций, то есть в рамках повседневной работы финансовых органов. Вот почему его также называют операционным финансовым контролем. Это основано на бухгалтерских и налоговых документах, первичных источниках, запасах, операциях с наличными и т.д. Как административный орган, так и субъект могут оперативно реагировать на изменения в финансовой деятельности, предотвращать нарушения закона и предотвращать убытки и ущерб.

Последующее управление финансами происходит после закрытия финансово-экономической деятельности и характеризуется дальнейшим изучением коммерческой деятельности. Как правило, обязательный документ (закон) составляется на основе результатов апостериорного контроля. Основной целью постфактумного финансового управления является оценка финансовых показателей и операционной эффективности. Основным критерий постфактумного финансового управления следует рассматривать таким образом, чтобы вся финансовая деятельность контролируемого субъекта максимально покрывалась проверками, аудитами и другими методами [40].

Управление финансами на конец отчетного периода позволяет определить состояние финансовой дисциплины, выявить нарушения и заложить основу для дальнейшего совершенствования финансовой деятельности государства и местных органов власти. Последующий контроль – это подробный анализ финансовой деятельности компании за определенный период времени, позволяющий определить степень эффективности предварительного финансового контроля, который проводился в прошлом, и текущего финансового контроля.

Рассмотрим цель внутреннего финансового контроля и рассмотрим основные принципы внутреннего финансового контроля.

1. Четкое определение и понимание ответственности. Этот принцип следует учитывать в отношении ответственности контролируемого субъекта.
2. Финансовое управление должно быть организовано и реализовано на основе действующего законодательства.
3. Информация, полученная во время проверки объективности, должна отражать фактические обстоятельства управления.
4. Прозрачность информации (например, веб-сайта вашего учреждения).
5. Независимость. Характеризуется четко и формально определенными правами, и обязанностями работников (работник должен иметь возможность самостоятельно судить).
6. Четкое определение функций аудиторов: одно и то же лицо не несет ответственности за все операции.
7. Разработка плана организации внутреннего контроля. Сверка наличия активов (денежные активы, основные средства и др.) с данными их учета.
8. Персонал должен иметь достаточный уровень образования и подготовки, чтобы быть компетентным и объективным в своих соответствующих областях деятельности.

Вышеупомянутые принципы внутреннего финансового контроля сопровождаются требованиями, которые представляют собой условия, которые должны быть выполнены. Они тесно связаны с принципами, важны для состава системы внутреннего финансового контроля компании и имеют практический характер.

Многие образовательные учреждения ставят под сомнение качество профессионального образования. Поэтому необходимо срочно оценить рейтинг образовательных учреждений, содержание деятельности и потенциал человеческих ресурсов.

Параметры (характеристики) человеческого потенциала можно классифицировать следующим образом:

– психофизиологический потенциал (такой как способности или склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость и т.д.);

– потенциал навыков (общие и специальные знания, профессиональные навыки, количество, глубина, разнообразие навыков, которые определяют способность сотрудника выполнять работу определенного содержания и сложности);

– потенциал личности (уровень гражданского самосознания и социальной зрелости, степень овладения работником нормами отношения к работе, направленность ценностей, интересов, потребностей и требований в сфере труда на основе иерархии потребностей) [41].

Исходя из этого потенциал персонала образовательной организации можно определить как совокупность способностей всех сотрудников. Эта способность может быть реализована во время профессиональной деятельности в зависимости от навыков, необходимых для должности сотрудника, и социальных и личных целей, поставленных перед сотрудником [42].

Здесь мы представляем основные элементы внутреннего финансового контроля. Его элементы заключаются в следующем.

1. Контроль окружающей среды. Контролируемая среда – это комбинация принципов и стандартов, регулирующих деятельность хозяйствующего субъекта, которые определяют общее понимание внутреннего контроля на уровне хозяйствующего субъекта в целом и требования к внутреннему контролю [43].

2. Оценка рисков. Оценка рисков – это процесс выявления и анализа рисков, который относится к сочетанию возможности и результата того, что экономический субъект не может достичь своих бизнес-целей. При выявлении рисков хозяйствующие субъекты должны принимать соответствующие решения для управления рисками, осуществлять создание необходимой среды контроля, организацию процедур внутреннего финансового контроля, уведомление персонала и оценку результатов внутреннего контроля [44].

3. Процедуры внутреннего контроля. Процедуры внутреннего контроля – это меры, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей хозяйствующих субъектов. Процедуры внутреннего контроля включают:

- создание документов;
- соответствие между субъектами (документами) или соблюдение указанных требований, подтверждение разделения обязанностей;
- разделение задач, чтобы снизить вероятность ошибки;
- физический контроль (включая инвентарь);
- процедуры, связанные с обработкой информации и компьютерными информационными системами.

4. Качественная и своевременная информация публикуется, чтобы гарантировать, что система внутреннего финансового контроля эффективна и может достичь своей цели.

5. Оценка внутреннего контроля проводится с целью определения его эффективности и действенности, а также необходимости корректировки для всех элементов внутреннего контроля. Методы внутреннего финансового контроля многообразны.

Процесс внутреннего финансового управления обычно состоит из следующих ключевых этапов:

1. Планирование включает в себя определение целей, задач, методов управления и создание количественных и качественных показателей для оценки выполнения финансовых решений [45]. Без плана вы не сможете провести качественный контроль. Этап планирования разделен на несколько этапов.

- определение целей и задач контроля;
- разработка плана и программы управленческой деятельности;
- создание и руководство командой сотрудников, участвующих в управленческой деятельности, и определение индивидуальных задач.

2. Проведение контроля. Его цель – собрать оперативные данные, характеризующие состояние контролируемого объекта, и провести его

предварительную оценку [46]. На этом этапе обязательно составить окончательные документы (законы, сертификаты и т.д.).

3. Систематизация результатов контроля (обобщить и классифицировать полученную информацию по определенным критериям) и отчетность. На этом этапе проводится анализ ранее поставленных целей и сравнение прогнозируемых и фактических показателей [47].

4. Реализация результатов: она включает в себя доведение до сведения всех сторон решений, принятых на основе результатов контроля, а также разработку и осуществление мер по устранению явных нарушений или недостатков.

Специалист, реализующий процедуру контроля, должен начать применять соответствующие контрольные меры на основании выданных исполнительных документов (приказов, инструкций), в которых она описана:

- при условии проведения аудита
- характер и формат аудита;
- в течение контрольного периода;
- в течение периода аудита;
- состав комитета по аудиту и другая информация.

Результаты завершенной управленческой деятельности должны быть задокументированы юридическим актом, подписанным всеми членами комитета, который затем должен быть направлен руководителю учебного заведения с сопроводительной запиской [46]. Сотрудникам, выявленным в ходе контрольных мероприятий, следует дать указания относительно недостатков, ложных заявлений и нарушений, которые должны быть представлены руководителю учебного заведения [48].

Важно знать, являются ли эти документы правильными для оценки финансовых результатов учреждения, то есть для принятия управленческого решения. Также важной службой контроля являются приказы и инструкции руководства службой управления. Она также действует как

контрольная служба, чтобы определить, соответствует ли план управления персоналом организации сумме, фактически выплачиваемой сотрудникам[49].

Внутренний финансовый контроль включает в себя четыре основных этапа: планирование, проведение, собственно, самого контроля, систематизацию результатов, а также реализацию результатов, которая заключается в выработке и проведении мероприятий по устранению выявленных нарушений и недостатков.

Из сказанного выше можно сказать, что тема проверки автономных и бюджетных учреждений практически одна и та же.

При управлении обучением и исполнением государственных ассигнований необходимо проверять организацию операций государственными ассигнованиями со стороны учредителя, порядок определения предполагаемых стандартных затрат, требования к качеству государственных услуг, порядок обучения и финансовой поддержки государственных ассигнований, обучение и утверждение государственных ассигнований, точность расчета субсидий и их передачи государственным учреждениям, управление и соблюдение требований к коммунальным услугам в отношении утвержденного ведомственного перечня коммунальных услуг.

Следующие пункты подлежат проверке:

– содержание и доступность государственных ассигнований, переданных учредителем (старшим администратором бюджетного фонда) в течение аудируемого периода;

– выписка из реестра обязательств по расходам обязательств по расходам, которые должны быть выполнены для выполнения государственных заданий;

– показатель, описывающий состав, качество (или) количество (содержание) предоставляемых государственных услуг;

– процедура контроля за исполнением государственных закупок, включая условия и процедуры досрочного расторжения;

– отвечает требованиям, предъявляемым к отчетности об исполнении государственных закупок. Сегодня управление финансами является одной из фаз бюджетного процесса и важнейшей функцией управления, призванной

способствовать успешной реализации государственной финансовой политики, соблюдению законности, адекватности и эффективности использования средств [50].

В целом анализ литературы позволил выделить требования к внутреннему финансовому контролю, его принципы и методы. Были выявлены основные тенденции развития внутреннего финансового контроля как в России, так и за рубежом. Проведена характеристика процесса организации внутреннего финансового контроля в образовательных организациях различного типа.

Выводы по первой главе

Образовательная организация – это важный элемент всей системы образования, который представляет собой некоммерческую организацию, которая на основании образовательной лицензии осуществляет в полной мере образовательный процесс (образовательную деятельность), в качестве основного вида деятельности, который соответствует уставным целям, ради достижения которых была создана такая организация. Все типы, виды, уровни и категории образовательных организаций, а также все типы и виды реализуемых ими образовательных программ, определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, которые обеспечивают необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия и различных вариантов образования. Общеобразовательная организация – это образовательная организация, которая осуществляет в качестве основного вида деятельности образование начального общего, основного общего или среднего общего образования.

Учреждение дополнительного образования – это образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным программам обучения. А также эта организация или учреждение может осуществлять образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, программам профессионального обучения.

Управление образовательной организацией – это планомерное, целенаправленное и систематическое взаимодействие элементов управления разного уровня в целях достижения эффективных показателей деятельности образовательного учреждения. Главными функциями управления образовательной организацией является анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, потому что имеют для организации специфическую направленность и объединяясь создают единый управленческий цикл. Главным направлением совершенствования и улучшения управления образованием стало повышение самостоятельности учебных заведений. В современных условиях является очень актуальным использование в образовательной практике ведущих положений управленческих моделей «образование как товар». Проектирование современной модели управления образовательной организацией должно быть обращено к политике создания качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы общего управления качеством.

Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования.

На смену линейно-функциональной схеме управления в образовательной организации постепенно приходит матричная схема, которая позволяет сформировать систему отдельных служб и отделов. Приоритетами управления в спортивной школе являются: учет специфики конкретной образовательной среды и конкретной образовательной организацией; использование в управлении личностно-ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; Гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Комплекс критериев эффективности управления образовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ МБУ ДО «СШ «УМКА» МАГНИТОГОРСК

2.1 Общая характеристика МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорска

Полное наименование учреждения – муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «спортивная школа «Умка» г. Магнитогорска. Сокращенное наименование МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорска. МБУ ДО «СШ «УМКА» по своей организационно-правовой форме является муниципальным образовательным учреждением.

Спортивная школа «УМКА» является юридическим лицом, имеет круглую индивидуальную печать установленного образца, штампы, бланки, имеет право на открытие расчетного счета в банке. Права юридического лица в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают с момента регистрации спортивной школы.

С момента выдачи спортивной школе лицензии, у школы возникает право на ведение образовательной деятельности, а также льготы, установленные законодательством РФ.

Спортивная школа проходит государственную аккредитацию и аттестацию в порядке, установленном законом РФ «Об образовании».

Школа несет в установленном законодательством РФ порядке ответственность за качество дополнительного образования и его соответствие государственным стандартам, за адекватность применяемых форм, методов и средств организации образовательного процесса возрастным психофизиологическим особенностям: склонностям, интересам, требованиям охраны жизни и здоровья обучающихся.

Спортивная школа осуществляет обучение и воспитание в интересах личности, общества, государства, гарантирует охрану здоровья и создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, а также

возможности удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования.

Основные цели образовательного процесса:

- обеспечение права и возможности усвоения воспитанниками минимума содержания образовательных программ;
- обеспечение преемственности образовательных программ всех уровней;
- создание основы для адаптации учащихся к жизни в обществе;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, Родине, семье;
- формирование здорового образа жизни.

Содержание образования в спортивной школе назначается образовательной программой, установленной и осуществляемой спортшколой самостоятельно, на основе государственных общеобразовательных стандартов.

В рамках своей образовательной программы спортшкола реализует дополнительные образовательные программы по обучению и совершенствованию навыков по таким направлениям как: плавание, хоккей, фигурное катание, конькобежный спорт, кудо, вольная борьба, фехтование, шахматы, футбол, легкая атлетика, гребля на байдарках и каноэ.

Обучение в спортшколе в объеме обязательных государственных стандартов является бесплатным.

Спортшкола может реализовывать дополнительные образовательные программы и оказывать на договорной основе обучающимся, населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги, не включенные в перечень основных образовательных программ, определяющих статус спортшколы.

Организационная структура спортшколы представлена схемой (приложение 1).

Администрация спортшколы состоит из

- директор;
- заместитель директора;

- Начальник отдела (по виду или группе видов спорта);
- начальник организационного отдела;
- начальник отдела по спортивной работе;
- главный инженер;
- специалист по персоналу.

Ведение бухгалтерского учета в школе возложено на отдел бухгалтерии, в составе которой числится 5 человека:

- главный бухгалтер;
- бухгалтер;
- кассир (3).

Ответственным за организацию бухгалтерского учета в спортшколе является главный бухгалтер.

Единый порядок ведения бюджетного учета установлен для бюджетных организаций. Бюджетный учет осуществляется в соответствии с бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О бухгалтерском учете», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Инструкцией по бухгалтерскому учету.

Государственная учетная политика осуществляется через:

- план счетов бюджетного учета;
- порядок отражения операций по исполнению бюджетов, бюджетной системы Российской Федерации на счетах бюджетного учёта;
- перечень типовых корреспонденций счетов бюджетного учета;
- иные вопросы организации бюджетного учета.

Все хозяйственные операции, проводимые учреждением оформляются первичными документами.

Документирование операций с имуществом, обязательствами, а также других фактов хозяйственной деятельности, ведение регистров бюджетного учета осуществляется на русском языке.

Для ведения бюджетного учета в спортшколе применяются регистры, содержащие обязательные реквизиты и показатели. Формы регистров бюджетного

учета, учитывающие специфику исполнения соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации, а также правила их ведения, утверждаются финансовым органом.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА»

Взяв за основу отчет о финансовых результатах (см. Приложение 2), произведем анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. Динамика технико-экономических показателей МБУ ДО «СШ «Умка», представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные финансово-хозяйственные показатели деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА»

№п\п	Наименование показателя	2021 г. руб	2022 г. руб	Относительное отклонение 2023 к 2023, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
1	Доходы всего	66001768,00	67545084,00	2,33	1543316,00
2	От оказания платных услуг	55235123,00	56098320,00	1,56	863197,00
3	Поступления из бюджета	10512025,00	11046202,00	5,08	534177,00
4	Прочие доходы	254620,00	400562,00	57,31	145942,00
5	Расходы всего	33454656,00	43938148,00	31,33	10483492,00
6	Оплата труда	12564052,00	11845320,00	-5,72	-718732,00
7	Оплата работ, услуг	20154632,00	30546213,00	51,54	10391581,00
8	Социальное обеспечение	500546,00	1000263,00	99,8	499717,00
9	Расходы по операциям с активами	235426,00	546352,00	132	310926,00
10	Прочие расходы	0,00	0,00		

Поступления от платных услуг, компенсаций затрат в 2022 увеличилось на 863197,00 рублей за счет привлечения организаций и индивидуальных предпринимателей на договоры аренды. Расходы в 2022 также увеличились, абсолютное отклонение составило 10483492,00 рублей, большую долю расходов составили летние ремонты в ледовом дворце «Умка» и плавательном бассейне «Ровесник». Во дворце было отремонтировано и частично заменено холодильное оборудование, улучшено освещение арены. В плавательном бассейне производился большой ремонт по очистке фильтрационной системы, а также приобретена и установлена система обеззараживания воды ОЗОН ОКСИМАТ. Снижение расходов в 2022 году можем заметить по статьям: оплата труда (-718732,00 рублей), было достигнуто за счет оптимизации кадрового состава и принятия нескольких кадровых решений. По всем остальным статьям заметен динамический рост. Доходы организации от платных услуг МБУ ДО «СШ «УМКА» представлены ниже, в таблице 2 и на рисунке 5.

Согласно данным из таблицы 2 видно, что по сравнению с 2021 годом доходы МБУ ДО «СШ «УМКА» значительно возросли, за счет поступлений от арендной платы спортивных объектов. На ледовой арене «УМКА» были заключены договоры с клубами дворового хоккея «Дворовые волчата» и «Спарта». В плавательном бассейне «Ровесник» были заключены договоры с АНО ПК «Волна» и АНО «ЦВВС «СПЕКТР».

Таблица 2 – Доходы МБУ ДО «СШ «УМКА» от платных услуг

№п\п	Наименование показателя	2021 г. руб	2022 г. руб	Относительное отклонение 2023 к 2023, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
1	От оказания платных услуг	55235123,00	56098320,00	1,56	863197,00



Рисунок 6 – Доходы МБУ ДО «СШ «УМКА» от платных услуг

Доходы от платных услуг МБУ ДО «СШ «УМКА» в 2022 году превысил показатель 2021 года на 863197,02 рублей, т.е. темпы роста составили 0,015%. Структура доходов МБУ ДО «СШ «УМКА» представлены в таблице 3 и на рисунке 7.

По данным из таблицы видно, что поступления средств от платных услуг в 2022 увеличились на 863197, рублей в том числе от арендной платы от организаций арендаторов. Абсолютное отклонение 2021-2022 г. поступлений за счет бюджета Челябинской области составило 534177 рублей в год. Таким образом наблюдается тенденция увеличения общих объемов поступлений денежных средств, что говорит о высоком уровне развития учреждения.

Таблица 3 – Структура доходов

№п\п	Наименование показателя	2021 г. руб	2022 г. руб	Относительное отклонение 2023 к 2023, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
1	От оказания платных услуг	55235123,00	56098320,00	1,56	863197,00
2	Поступления из бюджета	10512025,00	11046202,00	5,08	534177,00
3	Всего доходов	65747148,00	67144522,00	2,12	1397374,00

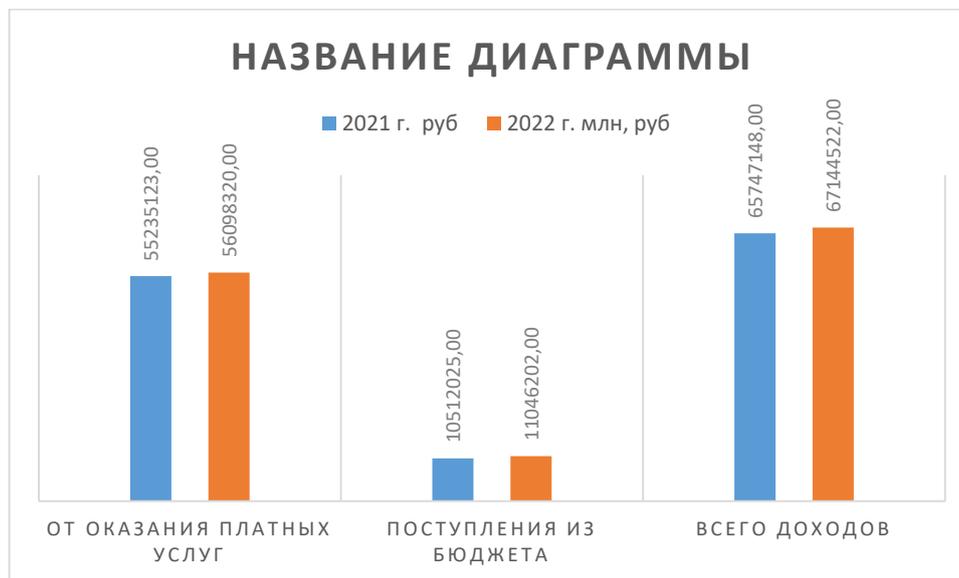


Рисунок 7 – Структура доходов 2021-2022 МБУ ДО «СШ «УМКА»

Поступления денежных средств от платных услуг в 2022 году увеличились на 0,015%, поступления за счет бюджета Челябинской области увеличились на 0,0484%. Остаток средств по состоянию на 1 января 2023 года представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Остаток средств на 1 января 2022 года

№п\п	Наименование показателя			Относительное отклонение 2023 к 2023, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
		2021 г. руб	2022 г. руб		
1	Собственные доходы	32547112,00	12160172,00	-62,6	-20386940,00

По данным таблице 4 можно увидеть что собственные доходы учреждения в 2022 году уменьшились на 27,5%, абсолютное отклонение составило -8940176,00 рублей. Показатель эффективности деятельности спортивной школы являются данные об остатке денежных средств от дохода за год. Остаток средств по деятельности организации в области государственного (муниципального) задания и субсидий на иные цели равен нулю. Это значит что МБУ ДО «СШ «УМКА» использовала все выделенные денежные средства из областного бюджета для достижения цели, ради которой и было создано это учреждение. Остатки средств могут быть использованы бюджетным учреждением в новом финансовом году при наличии потребности на те же цели, что и в предыдущем. Также остатки денежных средств могут быть использованы на реконструкцию, ремонт, улучшение условий для занятий физической культурой и спортом в МБУ ДО «СШ «УМКА». Видим,

что всю часть в остатке денежных средств составляет – собственные доходы организации. Это чистая прибыль за финансовый год. Деятельность по государственному заданию выполнено на 100%.

Денежные средства, поступающие в организацию. Согласно закону ст.101 «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012, организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе ее осуществлять за счет денежных средств физических или юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, самозанятых по договорам об оказании об оказании дополнительных образовательных услуг. Платные образовательные услуги оказаны не могут быть вместо образовательной деятельности, где финансирование реализовано за счет бюджетных поступлений из федерального бюджета[37].

МБУ ДО «СШ «УМКА» осуществляет деятельность, которая приносит доход. Это деятельность осуществляется для достижения поставленных уставных целей организации, ради которых организация была создана. Доходы, полученные от такой деятельности, поступают в самостоятельное распоряжение организации. В 2022 году происходит снижение денежных средств на балансе организации, из-за произведенных крупных ремонтов и реконструкций. А в целом доход за 2022 год увеличился, по сравнению с 2021 годом.

Оказание платных образовательных услуг становится все более важным направлением деятельности образовательных организаций государственного и муниципального направлений. Спортивная школа хочет получать доход от своей дополнительной деятельности, которая предоставляет свои услуги.

В таблице № 5 представлена доля поступлений денежных средств от приносящей доход деятельности в общем объеме доходов бюджетных поступлений.

Таблица 5 – Доля поступлений бюджетных средств

2021 год	2022 год
Доля поступлений из бюджета %	Доля поступлений из бюджета %
15	15

За 2021 и 2022 год наблюдаем что доля доходов от приносящей доход деятельности в объеме доходов бюджетных средств не поменялось и осалось на уровне 15%.

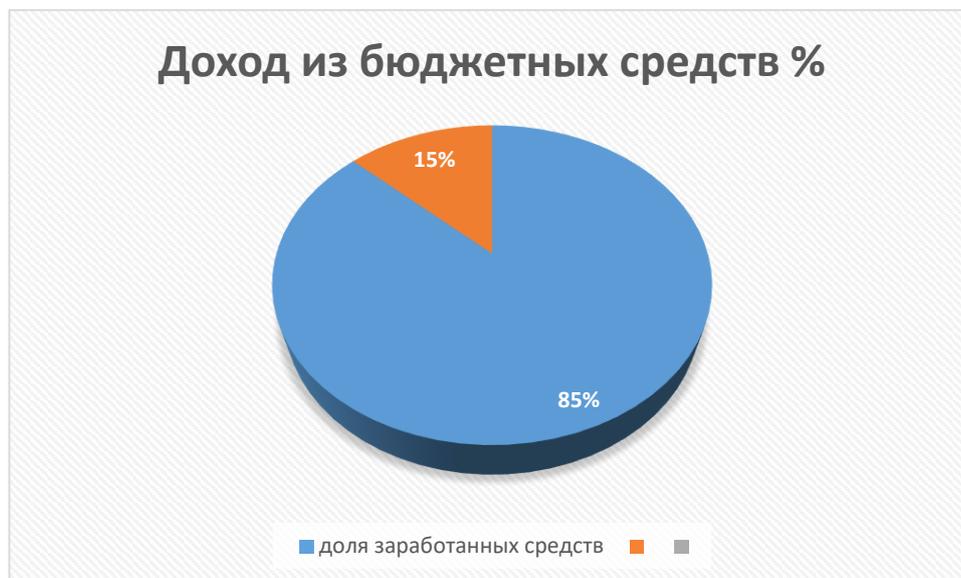


Рисунок 8 - Доля поступлений бюджетных средств

В 2023 году МБУ ДО «СШ «УМКА» планирует оказывать платные образовательные услуги в интересах жителей города магнитогорска и близ лежащих территорий, проводить коммерческие спортивно-массовые мероприятия, физкультурные и оздоровительные фестивали. Главная задача на 2023 год по направлению «Платные образовательные услуги» - открытие новых интересных и популярных кружков и секций.



Рисунок 9 –План на 2023 год показанию платных образовательных услуг

В 2021 и 2022 году в МБУ ДО «СШ «УМКА» доля средств от приносящей доход деятельности в общем объеме доходов бюджетных средств составляла 85%. Наблюдается стабильное удержания уровня заработанных средств в течение двух лет, в 2023 году планируется снизить поступления из федерального бюджета.

Фактический общий объем расходов 2021 и 2022 гг. представлен в таблице 6.

В 2022 и 2023 годах самые большие расходы были выделены по статьям: оплата труда, коммунальные услуги, расходы по операциям с активами и прочие расходы (затраты на реконструкцию и ремонт).

Таблица 6 – Фактический общий объем расходов за 2022 и 2023 год

№п\п	Наименование показателя	2021 г. руб	2022 г. руб	Относительное отклонение 2023 к 2023, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
5	Расходы всего	33454656,00	43938148,00	31,33	10483492,00
6	Оплата труда	12564052,00	11845320,00	-5,72	-718732,00
7	Оплата работ, услуг	20154632,00	30546213,00	51,54	10391581,00
8	Социальное обеспечение	500546,00	1000263,00	99,8	499717,00
9	Расходы по операциям с активами	235426,00	546352,00	132	310926,00
10	Прочие расходы	0,00	0,00		

В 2021 и 2022 годах самый большой показатель по расходам был зафиксирован в статьях: оплата труда, оплата работ, услуг, социальное обеспечение. Абсолютное отклонение доли 2022 года по отношению к 2022 году по статье оплата труда составило 8%, у статьи работ и услуг абсолютное отклонение составило 35% за счет проведения в 2022 году крупных ремонтов и реконструкций объектов спортивной школы. В 2022 году расходы по операциям с активами были значительно выше чем в 2021 году.

Общий анализ расходов МБУ ДО «СШ «УМКА», представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ расходов МБУ ДО «СШ «УМКА»

№п\п	Наименование показателя			Темп роста, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
		2021 г. руб	2022 г. руб		
6	Оплата труда	12564052,00	11845320,00	-5,72%	-718732,00
7	Оплата работ, услуг	20154632,00	30546213,00	51,54	10391581,00
8	Социальное обеспечение	500546,00	1000263,00	99,8	499717,00
9	Расходы по операциям с активами	235426,00	546352,00	132	310926,00
10	Прочие расходы	0,00	0,00		

Из таблицы 7 видим, как уменьшился показатель: оплата труда, показатель снизился на 5.72%, достигнуто это было за счет оптимизации кадрового состава в составе управления. Оплата работ и услуг увеличилась на 51.54% за счет крупных ремонтов и реконструкций спортивных объектов спортивной школы. В 2 раза увеличился показатель по социальному обеспечению на 99.8%. Значительно увеличились расходы по операциям с активами. Темпы роста по трем последним показателям составили 51.54%, 99,8% и 132% соответственно.

Оплата труда и начисление на выплаты по оплате труда представлены в таблице 8 и также на рисунке 10.

Таблица 8 – Расходы на заработную плату

№п\п	Наименование показателя			Темп роста, %	Абсолютное отклонение 2023 к 2024
		2021 г. руб	2022 г. руб		
6	Оплата труда	12564052,00	11845320,00	-5,72%	-718732,00

Уменьшение расходов на заработную плату связано с оптимизацией кадрового состава в 2022 году. Уменьшение составило 718732 рубля.

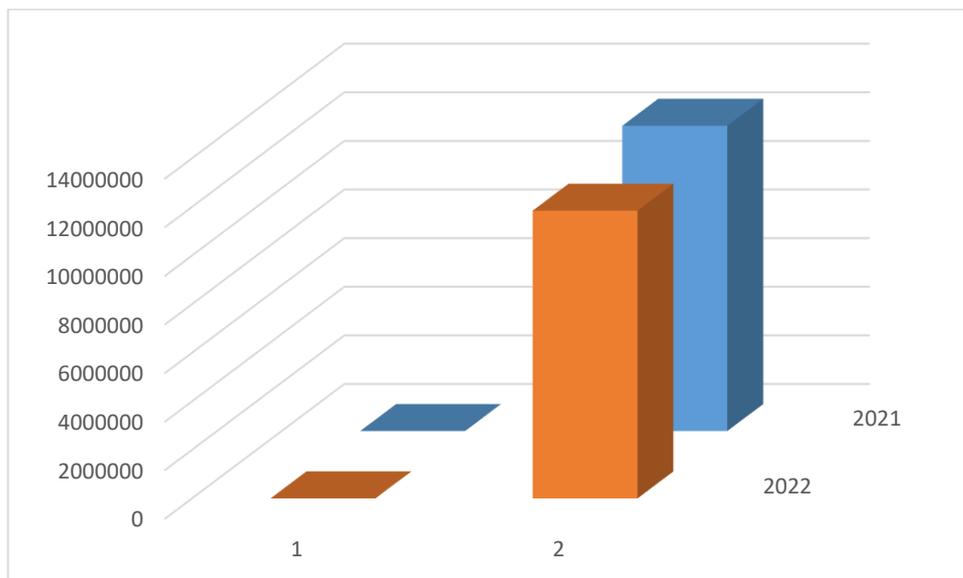


Рисунок 10 – Расходы на оплату труда

Расходы на оплату труда в МБУ ДО «СШ «УМКА» для работников в 2022 году учреждения дополнительного образования уменьшились на 6% по сравнению с 2021 годом. В 2023 году планируется увеличение расходов на оплату труда. Что благоприятно способствует повышению заработной платы в рамках выполнения указов Президента Российской Федерации в области социально-экономической политики.

Средняя заработная плата по категориям работников представлена ниже в таблице 12.

Таблица 12 – Средняя заработная плата по категориям работников

Категории	2021г.	2022 г.	Темп роста 2021/2020 %	Абсолютное отклонение
Все работники учреждения	18066	25569	33	7503
Тренер-преподаватель	34089	35793	4	1704
Административно-управленческий персонал	150060	90081	-40	-59979

По сравнению с 2021 годом средняя заработная плата сорудников спортивной школы увеличилась на 33%, абсолютное отклонение составило 7503 тыс.,рублей. Средняя заработная плата тренеров-преподавателей увеличилась на 4%, абсолютное отклонение составило 1704 тыс., рублей, средняя заработная плата административно-управленческого персонала работников уменьшилась на 40%,

абсолютное отклонение составило 59979 тыс., рублей. Показатель эффективности учреждений дополнительного образования в части средней заработной платы педагогических работников в 2021 году по области должен составлять 23489тыс рублей, в учреждении данный показатель в 2021 году равен 25875 тыс., рублей. Показатель эффективности учреждений дополнительного образования в части средней заработной платы педагогических работников в 2022 году по области должен составлять 26489тыс рублей, в учреждении данный показатель в 2022 году равен 28875 тыс., рублей. В 2023 году акжде планируется увеличение средней заработной платы сотрудников. Численность работников МБУ ЖО «СШ «УМКА» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Численность работников МБУ ДО «СШ «УМКА»

Категории	2021 г.	2022 г.	Темп роста 2021/2022, %
Все работники учреждения	140	140	0
Тренера-преподаватели	70	70	0
Иные педагогические работники	10	20	100
Административно-управленческий персонал	11	9	-22

Из данных таблицы мы видим что в 2022 году в 2 раза увеличился штат инструкторов по спорту в МБУ ДО «СШ «УМКА» . В 2022 в кадровом составе административно-управленческого состава была проведена оптимизация. Сокраили должность заместителя директора по хозяйственной части и заместителя главного инженера, что позволило сократить годовые расходы на заработную плату сотрудников. Должности оказались не востребованы и не несут должного результата для организации. Процесс дополнительного образования в данном учреждении обеспечивается хорошим кадровым составом. МБУ ДО «СШ «УМКА» полностью укомплектовано кадрами. В 2022 году не произошло увеличения количества педагогических штатных позиций.

В 2021 и 2022 годах на прочие работы не было потрачено денежных средств. Так как в эту статью в основном входят затраты на повышение квалификации кадров. Но все кадры МБУ ДО «СШ «УМКА» имеют повышение квалификации в 2020 году. Поэтому были сосавлены мероприятия на прохождение курсов повышения квалификации в 2023 году.

2.3 Программа по совершенствованию модели управления хозяйственной деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА» г. Магнитогорска

Для построения рабочей модели современного управления хозяйственной деятельности в образовательной организации необходимо понять и проанализировать существующую модель управления в конкретной образовательной организации. Для этого необходимо воспользоваться следующими критериями: качество результатов работы хозяйственного отдела организации, эффективности функционирования сисемы контроля за хозяйством, эффективности созданных для работы условий.

Рабочей площадкой для исследования стало Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Спортивная школа «Умка» города Магнитогорска. Данное учреждение находится по адресу Челябинская область, город Магнитогорск, Улица Советская дом 211.

В данной организации существует несколько объектов физической культуры и спорта. К объектам МБУ ДО «СШ «УМКА» относятся ледовая арена «Умка» вместительностью 500 посадочных мест для зрителей и площадкой олимпийского образца, физкультурно-оздоровительный комплекс «ЮНИОР», физкультурно-оздоровительный комплекс «Ровесник», плавательный бассейн «Ровесник», футбольный стадион «Центральный», Ледовый комплекс «Малыш».

Современное развитие технологий и цифровое обеспечение практически не оставляет организациям иного выбора, как использовать программы автоматизации, чтобы в полной мере контролировать распределение ресурсов, привести в порядок документооборот, значительно увеличить качество

управленческих характеристик. Цифровая автоматизированная система управления хозяйственной деятельностью призвана поднять эффективность муниципального учреждения в области финансово-хозяйственной деятельности, позволяет заниматься бухгалтерским учетом организации, позволяет отслеживать за поступлением и отгрузкой учетных позиций в организации, где система позволяет отследить движение каждой единицы товара, услуги, материала. Системе учета досконально известны особенности среды в которую ее интегрировали, в этой среде система управления муниципальным хозяйством автоматически закрывает ведущие позиции хозяйственного и производственного контроля организации, выполняет функции по взаиморасчетам и выдает справочную поддержку. Основным преимуществом автоматизированной системы управлением хозяйством является то что ее может освоить рядовой пользователь в короткие сроки. Здесь не сложных инструментов, с управлением которыми могли бы возникнуть сложности. Вся конфигурация реализована достаточно просто. Интерфейс программы изображен на рисунке 11.

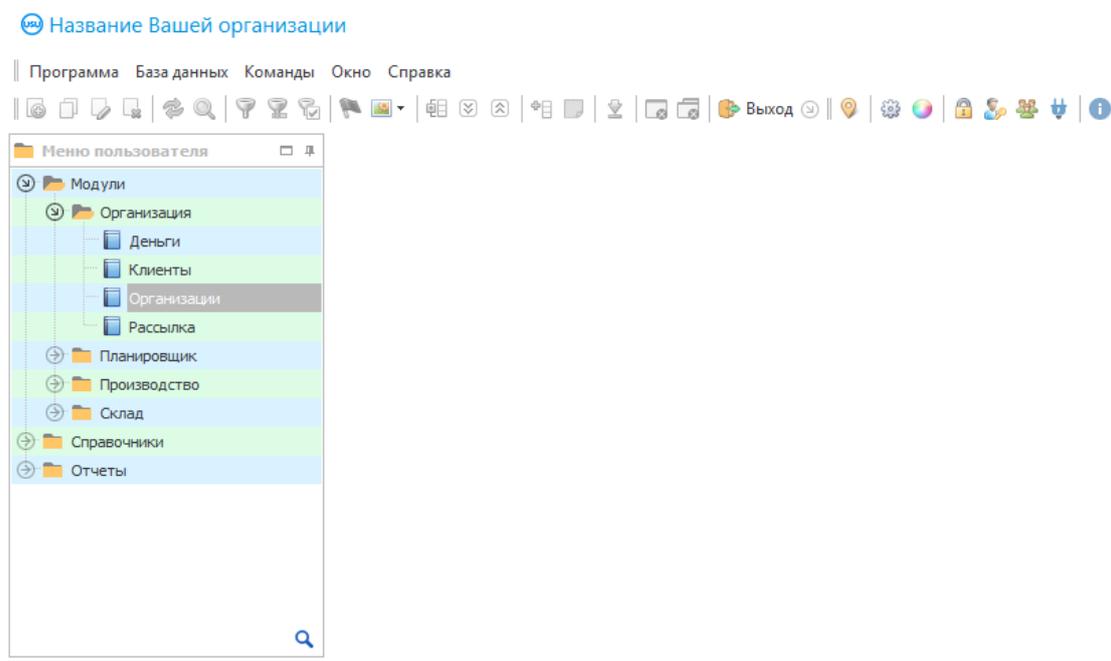


Рисунок 11 – Программа управления хозяйством образовательной организацией

Она находится в рабочем состоянии практически сразу после инсталляции. Хозяйственный учет в системе управления организацией строго каталогизирован. Каждая опция хозяйства способна также предоставить

исчерпывающий объем аналитических сведений, которые в перспективе помогут муниципальному объекту стать более эффективным и производительным. Цифровая система имеет своей приоритетной целью снижение издержек муниципального хозяйства, где управление ресурсами имеет необходимые инструменты, чтобы снизить расходы организации, автоматически создавать листы закупок, принимать платежи, печатать нормативные документы. Система также занимается предварительными расчетами. Данные опции управления призваны настроить калькулирование, подвести баланс актуальных денежных остатков, которые имеет муниципальное хозяйство в текущий момент времени, выяснить себестоимость продукции и т.д

При необходимости заниматься хозяйственным учетом можно на удаленной основе. Если организация имеет сведения конфиденциального характера, то стоит обратить пристальное внимание на позиции администрирования, которое поможет ограничить диапазон разрешенных к просмотру данных и операциям с ними. Важнейшим качеством системы является адаптивность. Элементы управления учитывают особенности структуры муниципального хозяйства, чтобы взять на себя не только производство и стадии изготовления продукции, но также решать логистические задачи, работать с ассортиментом, распоряжаться складом. Если не перевести хозяйственный учет на уровень автоматизации, то устаревшие методики контроля не позволят предприятию повысить конкурентоспособность, вовремя оценивать перспективы продукции на рынке, вести предельно информативный цифровой регистр поставщиков и бизнес-партнеров. Не стоит отказываться от установки автоматизированной системы, которая в кратчайшие сроки может преобразить деятельность городского и сельского хозяйства, выстроить четкую структуру управления, закрыть позиции документального оформления операций, хозяйственного учета, взаиморасчетов. Если хозяйственная деятельность объекта требует более продвинутых инструментов контроля, то стоит задуматься о дополнительных опциях, которые устанавливаются в индивидуальном порядке.

Среди них интеграция с сайтом, подключение внешних устройств, планировщик и т.д.

В матричной структуре управления (приложение 1), есть 3 штатные позиции - Начальник хозяйственного отдела. 3 человека отвечают за ведения всей хозяйственной деятельности МБУ ДО «СШ «УМКА». 3 начальника хозяйственных отделов распределены по объектам МБУ ДО «СШ «Умка» и отвечают за ведение всей деятельности на своих подшефных объектах.

Предлагается оптимизировать процесс управления и контроля за хозяйственной деятельностью организации путем внедрения автоматизированной системы управления хозяйством. В матричной структуре управления организацией сократить 3 штатные позиции Начальников отделов по подшефным объектам и добавить в структуру специалиста по ведению хозяйственной деятельностью (инженер по хозяйству). С помощью автоматизированной системы управления инженер способен удаленно контролировать все позиции по каждому объекту спортивной школы. Способен удаленно и оперативно принимать решения и передавать информацию на места. Конечно контроль за базой на объектах необходимо будет проверять непосредственно, выезжая по объектам. Аким образом сократим трудозатраты на ведение данной деятельности. Оптимизируем штат сотрудников. Не будем превышать лимит по заработной плате и даже выйдем на положительную динамику.

Данные рынка позволяют без особых проблем произвести покупку лицензированных программ по управлению финансово-хозяйственной деятельностью организации. На разработку таких программ IT-компании в среднем могут затратить 1-2 месяца, а средняя цена на разработку и лицензирование данных программ колеблется от 2 миллионов рублей. Не каждая организация способна потратить данный капитал на программу по управлению хозяйством, поэтому в основном все организации работают по старой системе: бумажный документооборот. Ведение деятельности вручную требует большого количества времени и больших трудозатрат. В организациях на ведения хозяйства привлечено большое количество сотрудников, начальников отделов, заместителей

директоров по хозяйственной части. Но даже в самой большой образовательной организации с матричной структурой управления, возможно оптимизировать и усовершенствовать данный процесс с помощью автоматизированных помощников в лице программного обеспечения для персонального компьютера или автоматизированных приложений для планшетов и телефонов.

Применив знания и способности в написании программного обеспечения на платформе Oracle Database Using C++. Возможно спроектировать и реализовать программу по управлению хозяйством для любой образовательной организации. Часть программы представлена в приложении 2.

Выводы по второй главе

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности организации МБУ ДО «СШ «УМКА» города Магнитогорска, мы смогли выявить ряд недостатков, которые попробовали разработать и исследовать. Таким образом рассмотрев систему управления в организации мы поняли, что она реализована как линейно-матричная структура. Во главе организации стоит директор, после которого идут ветки управления в лице заместителя и начальников отделов. В нашей разработке, мы предполагаем, что один инженер(специалист) с помощью автоматизированной системы управления хозяйственной деятельностью способен заместить трех начальников хозяйственных отделов спортивной школы. Сложность заключается в том, что МБУ ДО «СШ «Умка» имеет несколько крупных спортивных объектов в своем распоряжении и начальники хозяйственных отделов руководят и принимают решения именно на местах. Специалист с помощью программы управления удаленно способен контролировать ход работы на местах, управлять и мониторить за всеми элементами инвентарной линейки. Способен анализировать и принимать решения по ходу оперативных ремонтов, создавать и совершать сметы на закупку запасных частей и оборудования, инвентаря и хозяйственных нужд каждого объекта.

Разработка IT- программы занимает большую долю всей проделанной работы. Затраты на разработку программы своими силами, является

минимальными. Также возможно приобрести лицензионную программу под наши потребности. Необходимо запланировать бюджет на 2024 год под эти цели.

Таким образом понимаем что за последние 2 года 2021 и 2022 годы МБУ ДО «СШ «УМКА» прогрессивно движется и совершенствуется как самостоятельная структура. Которая самостоятельно способна содержать свои объекты, выплачивать заработную плату и при этом зарабатывать ежегодную прибыль на развитие уставных целей организации. С помощью нашего проекта ожидаем увеличения эффективности производства в хозяйственной деятельности организации, оптимизации кадрового состава, сокращения фонда заработной платы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность управления хозяйственной деятельностью как одного из основных элементов стратегического управления образовательным учреждением сложно переоценить. Очень возросло его значение с тех пор, как была расширена экономическая свобода образовательных учреждений и их хозяйственная самостоятельность. Несомненно, понятно, что от качества и эффективности управления хозяйственными ресурсами государственных образовательных учреждений целиком и полностью зависит результат деятельности организации в целом. Если дела в образовательной организации идут самотеком, а стиль управления не меняется, не применяются новые модели и структуры управления, то никакое бюджетное финансирование не позволит образовательной организации вести эффективную деятельность и существовать.

В первой главе данной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты в области управления образовательными организациями. Рассмотрены инновационные структуры управления. Рассмотрен аспект по ведению контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью в таких организациях. Рассмотрены основные теоретические методы проведения финансового анализа деятельности бюджетной организации.

Во второй главе было обследовано муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «спортивная школа «Умка» города Магнитогорска и его финансово-хозяйственное положение. В результате обследования было установлено реальное положение дел в финансовом и хозяйственном секторе. Выявлены изменения и факторы, которые эти изменения вызвали.

Динамика изменений в финансовой деятельности свидетельствует о выборе правильного курса развития МБУ ДО «СШ «УМКА». За последние 2 года организация заметно прибавила в финансовой стабильности.

Новая модель управления хозяйством позволит вывести МБУ ДО «СШ «УМКА» на еще более высокий уровень среди подобных организаций Челябинской области.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Подушкина Т. Л./, Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю. Социология управления: учеб, пособие. М.: Академия Естествознания, 2013. 569с.
2. Коберник О. Мониторинг как способ управления качеством обучения//Народное образование, 2002, №9. 142 с.
3. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления / М.М. Поташник, Е.А. Ямбург, Д.Ш. Матрос и др.– М.:Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992. 395с.
5. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011.№ 3. 45с.
6. Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования Москва, 2010. 13с.
7. Кузин, В.И. Организационно-правовые основы системы государственного и муниципального управления / В.И. Кузин. – М.: Издательство дело АНХ, 2010. – 205с.
8. Инновационное развитие системы образования в Российской Федерации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, 11февраля 2011. – М., Издательский дом Паганель, 2011. 79 с.
9. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк.- СПб., 2000 - 58с.
10. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: [б. и.], 2000. – 302с.
11. Лоутон, А. Организация и управление в государственных учреждениях / А. Лоутон, Э. Роуз. – М.: [б. и.], 1993. – 341с.

12. Управление качеством образования / Под редакцией М. М. Поташника. – М.: Издательство: Педагогическое общество России, 2006. 254с.
13. Парсонс Т. Система современных обществ / науч. ред. М. С. Ковалева. М.: Аспект-Пресс, 1998. 193с.
14. Кульневич В.Н. Критерии оценки управления качеством процесса образования. Управление качеством образования в муниципальном образовательном пространстве. Доклад на областной августовской конференции. - Ростов н/Д, 2001. 23с.
15. Третьяков, П.И. Управление качеством образования- основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы[Текст] / П.И. Третьяков, Т.И.Шамова.//Завуч, №7, 2002. - С. 69.
16. Филатова М.Н. Социокультурное развитие учащихся в учреждении дополнительного образования детей: Автореферат дис к.п.н.: 13.00.01..
17. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. - М.,1975. 451с..
18. Зверева В. И. Как сделать управление школой успешным. – М.: Педагогический поиск, 2004. – 158 с.
19. Евдокимова М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. 2003. – 267 с.
20. Бабетов А., Калужская М. Коммуникативная среда школы: опыт организации: Сборник методических материалов образовательной программы повышения квалификации "Управление школой на основе коммуникативных технологий". - Екатеринбург: КОРИФЕЙ, 2003. 154 с.
21. Болотов, В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации/Вопросы образования, 2004. - № 3. – С.23-29. Гойхман П.Н. Трофимов О.Н. Физическая культура в школе.

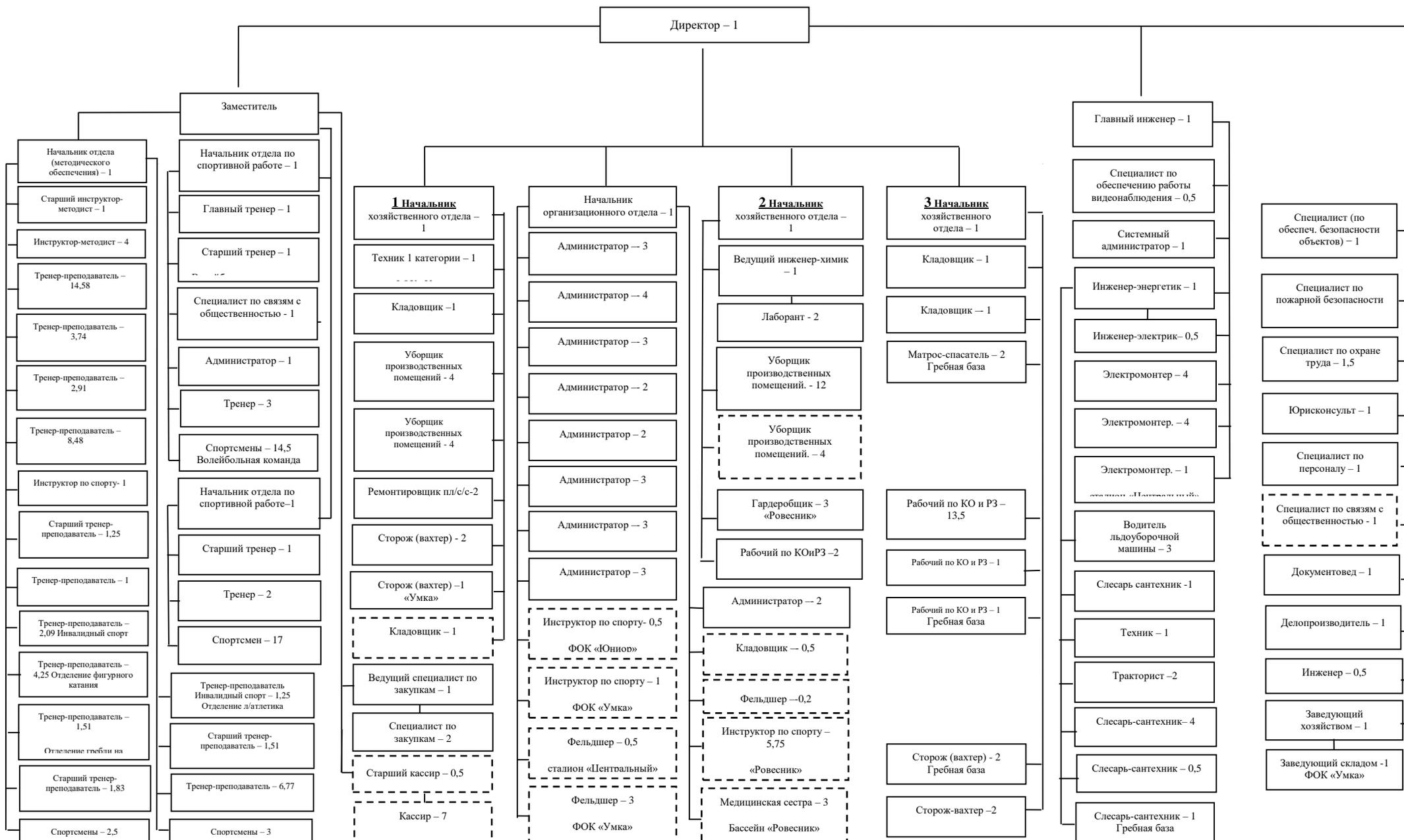
22. Лизинский В. М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 160 с.
23. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Е51 Общая теория статистики: Учебник / Под ред. И.И. Елисеевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 656 с: ил.
24. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с. Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011.№ 3. 45с. Физическая культура. / Под ред. Б.И. Загорского. – М.: Высш. шк., 2000. – 383с.
25. Васильева Т. П., Елизарова Е. М., Киселева Ю. А., Рагинская В. Н. Внутришкольный контроль: организация, планирование, анализ. – Волгоград: Учитель, 2007. – 222 с. Настольная книга учителя физической культуры. / Под ред. Г.И. Погадаева. – М.: ФИС, 2000. 496с.
26. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - 1983. 374с.
27. Мерзликин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1355-1359. — URL <https://moluch.ru/archive/116/31433/> (дата обращения: 16.07.2018).
28. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе /С. Е. Шишов., В.А. Кальней. — М., 1998.М.1999. – С.175.
29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992. 395с
30. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000,. 96 с.
31. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 1 - М.: Юрайт, 2020. - 365 с.

32. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 2 - М.: Юрайт, 2020. - 251 с.
33. Романов С.В., Багдасарян Т.А. Бюджет для граждан. К Федеральному закону о федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов. - URL: <https://minfin.gov.ru>
34. Министерство образования и науки Челябинской области. Правительство Челябинской области [Электронный ресурс] Режим доступа: - URL: <https://minobr74.ru/> (дата обращения: 15.11.2023).
35. Роль образования в РФ. Газета Коммерсант. [Электронный ресурс] Режим доступа: - URL:<https://www.kommersant.ru/doc/4985185>(дата обращения: 17.11.2023).
36. Образовательная платформа Юрайт. Финансовый анализ предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа:- URL: <https://urait.ru/bcode/456019> (дата обращения: 30.11.2023).
37. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 27.06.2018) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023)http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/(дата обращения 23.11.2023).
38. Бычкова, С.М. Бухгалтерское дело: учеб. пособие / С.М. Бычкова, Н.Н. Макарова; под редакцией С.М. Бычковой. – Москва: Эксмо, 2018. – 336 с.
39. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/ (дата обращения: 30.11.2023).
40. Шеремет, А.Д. Аудит: учебник / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – 5-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 448 с.
41. Овсийчук, В.Я. Внутренний аудит: учебное пособие / В.Я. Овсийчук, К.М. Кондраков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 106 с.

42. Ильин, А.Ю. Правовая доктрина финансового контроля / А.Ю. Ильин, М.А. Моисеенко // Финансовое право. – 2020. – № 4. – 14–23 с.
43. Завьялова, Л.В. Внутренний финансовый контроль в условиях нового законодательства / Л.В. Завьялова, К.Е. Шилехи // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 4. – 88–99 с.
44. Задачи внутреннего финансового контроля. – URL: <http://www.resobr.ru/article/58966-webinar-15-m12> (дата обращения: 30.11.2023).
45. Друкер, П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – Москва: Фаир-пресс, 2018. – 285 с.
46. Егорова, Л.В. Учет и аудит в некоммерческих организациях: теория и методология / Л.В. Егорова; Институт открытого образования. – Новочеркасск: Оникс+, 2018. – 476 с.
47. Мизиковский, Е.А. Методология формирования финансовой отчетности в системах российских и международных стандартов / Е.А. Мизиковский, Т.Ю. Дружиловская. – Н. Новгород: ННГУ, 2020. – 336 с.
48. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет. Курс-минимум: учебное пособие / И.Е. Мизиковский. – Москва: Магистр, 2017. – 112 с.
49. Фисенко, Т.И. Организация внутреннего контроля в бюджетной сфере. Возможные подходы / Т.И. Фисенко // Учет в бюджетных учреждениях. – 2019. – № 12. – 98–102 с.
50. Радионова, В.М. Финансовый контроль / В.И. Радионова, В.И. Шлейников. – Москва: ФБК-ПРЕСС, 2019. – 320 с.

СТРУКТУРА

муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Спортивная школа «Умка» города Магнитогорска



Часть программы автоматизированной системы управления хозяйственной деятельностью организации.

```

        #using <mscorlib.dll>
        using namespace System;

        #using <system.dll>
        using namespace System;

        #using <System.data.dll>
        using namespace System::Data;
        using namespace System::Data::SqlClient;

        #using <system.windows.forms.dll>
        using namespace System::Windows::Forms;

        int main(void)
        {
Console::WriteLine(S"Press 'C' and then ENTER to create a new database");
        Console::WriteLine(S"Press any other key and then ENTER to quit");
        char c = Console::Read();
        if (c == 'C' || c == 'c')
        {
            Console::WriteLine(S"Creating the database...");
            String* str;

            SqlConnection* myConn = new SqlConnection
("Server=localhost;Integrated security=SSPI;database=master");
            str = "CREATE DATABASE MyDatabase ON PRIMARY "
                "(NAME = MyDatabase_Data, "
                "FILENAME = 'C:\\\\MyDatabaseData.mdf', "

```

```
"SIZE = 2MB, MAXSIZE = 10MB, FILEGROWTH = 10%)"
```

```
"LOG ON (NAME = MyDatabase_Log, "
```

```
"FILENAME = 'C:\\\\MyDatabaseLog.ldf', "
```

```
"SIZE = 1MB, "
```

```
"MAXSIZE = 5MB, "
```

```
"FILEGROWTH = 10%");
```

```
try
```

```
{
```

```
SqlCommand* myCommand = new SqlCommand(str, myConn);
```

```
myConn->Open();
```

```
myCommand->ExecuteNonQuery();
```

```
MessageBox::Show("Database is created successfully",
```

```
"MyProgram", MessageBoxButtons::OK,
```

```
MessageBoxIcon::Information);
```

```
}
```

```
catch (System::Exception* ex)
```

```
{
```

```
MessageBox::Show(ex->ToString(), "MyProgram",
```

```
MessageBoxButtons::OK,
```

```
MessageBoxIcon::Information);
```

```
}
```

```
if (myConn->State == ConnectionState::Open)
```

```
{
```

```
myConn->Close();
```

```
}
```

```
}
```

```
return 0;}
```