



## Тема 3.6.2. Эффективные механизмы управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации

*«Важно, чтобы директор был профессионалом, понимал и выполнял предъявляемые к нему требования»*

*Сергей Кравцов*

Федеральные государственные образовательные стандарты включают требования к условиям реализации образовательных программ, которые характеризуют кадровые, финансовые, материально-технические и иные условия. Материально-технические условия, создаваемые образовательной организацией, должны соответствовать ряду требований, установленных законодательством. За государственными и муниципальными образовательными учреждениями на праве оперативного управления закрепляются объекты (здания, строения, сооружения) учебной, производственной, социальной инфраструктуры<sup>1</sup>. Собственником этого имущества является ее учредитель (Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование)<sup>2</sup>.

Основной целью деятельности образовательных организаций является осуществление образовательного процесса. Закрепление особого правового статуса образовательных организаций определяет ряд требований к ним: функционирование в определенных законом организационно-правовых формах некоммерческих организаций (для государственных и муниципальных – только в форме учреждения), установление специальной правоспособности, т. е. права

<sup>1</sup> Статья 102 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Полномочия учредителя и собственника имущества государственной (муниципальной) образовательной организации исполняются уполномоченными органами (федеральным органом исполнительной власти, органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органом местного самоуправления), сведения о которых подлежат включению в устав образовательной организации.



осуществлять только ту деятельность в соответствии с законом, которая прямо указана в их учредительных документах (уставах); лицензирование образовательной деятельности<sup>3</sup>, требования к педагогическому составу, материальному оснащению, экономическому обеспечению: требования, связанные с реализацией конкретных образовательных программ установленных Законом об образовании уровней.

Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» определены формы некоммерческих организаций (к которым относятся образовательные организации), в том числе государственные и муниципальные учреждения, их типы: автономные, бюджетные и казенные учреждения, предмет и цели деятельности бюджетных учреждений.

Предмет и цели деятельности государственных и муниципальных образовательных организаций определяет и закрепляет в уставе учредитель такой организации. Основным предметом деятельности таких образовательных учреждений является **реализация образовательных программ** соответствующих уровней образования. Учредитель формирует и утверждает для бюджетного учреждения соответствующее государственное (муниципальное) задание. Бюджетное учреждение не вправе отказаться от выполнения государственного (муниципального) задания<sup>4</sup>. Государственное (муниципальное) задание содержит требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (работ). Финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания бюджетным учреждением осуществляется в виде **субсидий** из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Статья 33 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>4</sup> Статья 9.2 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

<sup>5</sup> Финансовое обеспечение деятельности казенного учреждения осуществляется на основании бюджетной сметы.



Показатели государственного (муниципального) задания используются при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), составлении бюджетной сметы казенного учреждения, а также для определения объема субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания бюджетным или автономным учреждением. Финансовое обеспечение выполнения государственных (муниципальных) заданий осуществляется за счет средств соответствующего бюджета (федерального, регионального, муниципального) в порядке, утверждаемом уполномоченным органом соответствующего уровня (Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрацией). Объем финансового обеспечения рассчитывается на основании нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг с соблюдением общих требований, определенных соответствующими (отраслевыми) федеральными органами исполнительной власти<sup>6</sup>.



## ЗАДАНИЕ

*В чем заключаются различия между учреждениями разных типов – автономным, бюджетным, казенным?*

Государственное (муниципальное) задание **считается невыполненным** в случае недостижения (превышения допустимого (возможного) отклонения) показателей государственного (муниципального) задания, характеризующих объем

---

<sup>6</sup> См. приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 22 сентября 2021 г. № 662 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых, дополнительного профессионального образования для лиц, имеющих или получающих среднее профессиональное образование, профессионального обучения, опеки и попечительства несовершеннолетних граждан, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением».



оказываемых услуг (выполняемых работ), а также показателей задания, характеризующих качество, если они им установлены.

Ключевым документом планирования поступлений и расходов государственного (муниципального) бюджетного или автономного учреждения является **план финансово-хозяйственной деятельности**. План составляется и утверждается в порядке, определяемом учредителем и требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации <sup>7</sup>. План финансово-хозяйственной деятельности является также инструментом контроля финансовой составляющей работы учреждения, оценки эффективности его экономической стратегии: позволяет отслеживать источники поступления средств, их движение, распределение, выполнять анализ финансовых и хозяйственных нужд учреждения, упрощает разработку способов выявления и привлечения дополнительных поступлений, формирование баланса основных финансовых показателей. План составляется и утверждается на календарный год и плановый период (план на следующий год должен быть утвержден не позднее 31 декабря текущего года; как правило, планирование осуществляется на три года), в течение которого осуществляется контроль его исполнения, и в случае необходимости в план вносятся коррективы.



## ЗАДАНИЕ

*Проверьте, размещены ли планы финансово-хозяйственной деятельности вашей школы за предыдущие годы на ее официальном сайте, проанализируйте динамику показателей.*

Министерством финансов Российской Федерации устанавливаются общие требования:

<sup>7</sup> См. приказ Министерства финансов Российской Федерации от 31 августа 2018 г. № 186н.



- к отчету о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества<sup>8</sup>;

- к порядку составления, утверждения и ведения бюджетных смет казенных учреждений<sup>9</sup>.

**Финансовое обеспечение выполнения** государственных (муниципальных) заданий осуществляется **за счет средств федерального бюджета** и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, бюджетов субъектов Российской Федерации и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов, местных бюджетов в порядке, установленном соответственно Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрацией.

Основными **источниками финансирования** государственных и муниципальных образовательных учреждений являются: субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания, целевые субсидии, поступления от приносящей доход деятельности, гранты. **Основные расходы** государственных и муниципальных школ направлены на обеспечение качественных и безопасных условий обучения и воспитания, наибольший объем затрат в которых составляет оплата труда работников и осуществление закупок. Совокупность поступлений и расходов составляет так называемый **бюджет школы**.

Сбалансированный бюджет школы, основанный на необходимости получения максимального результата при минимизации издержек, – одно из ключевых условий устойчивой и успешной финансово-хозяйственной деятельности школы. При этом нельзя забывать, что минимизация издержек не должна оказывать отрицательного влияния на качество и безопасность

---

<sup>8</sup> См. приказ Министерства финансов Российской Федерации от 2 ноября 2021 г. № 171н.

<sup>9</sup> См. приказ Министерства финансов Российской Федерации от 14 февраля 2018 г. № 26н.



образовательного процесса, в том числе на удовлетворенность и комфортность обучающихся, их родителей (законных представителей), работников школы.

Расчет эффективности бюджета школы в динамике в простом выражении можно определять, исходя из соотношения образовательных результатов обучающихся (к примеру, общий балл результатов выполнения обучающимися Всероссийских проверочных работ) ко всей совокупности расходов школы, – таким несложным способом каждая школа может оценивать и анализировать результативность своей работы, осуществлять внутреннюю оценку эффективности своего бюджета.

Расчет расходов, необходимых для обеспечения работы педагогического состава (как всего, так и отдельных педагогов), осуществляется по аналогии – основными статьями расходов являются заработная плата (все выплаты), оснащение рабочего места (как специальные расходы, к примеру, на оборудование для кабинетов физики, химии, биологии, так и общие – расходы на содержание имущества всей школы, включая коммунальные услуги), а также расходы, необходимые для профессионального развития педагогов (повышение квалификации, приобретение методической литературы и т. д.).



ВОПРОСЫ  
ДЛЯ  
РАЗМЫШЛЕНИЯ

*Как повысить эффективность расходов на профессиональное развитие школьной команды?*

Государственные и муниципальные образовательные учреждения обязаны осуществлять закупки в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации, Бюджетного кодекса Российской Федерации, Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ,





услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»<sup>10</sup> и в отдельных случаях Федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»<sup>11</sup>.

**Закупочная деятельность школы** – это заранее запланированный процесс трансформации финансовых ресурсов школы в общественно значимые образовательные результаты посредством конкурентных закупок товаров, работ и услуг.

**Основные принципы** управления закупочной деятельностью школ:

- системный подход к закупочной деятельности;
- квалифицированные закупки;
- планирование закупок;
- обоснование закупок;
- обоснование цены закупки;
- нормирование закупок;
- централизация закупок (совместные закупки);
- типовые закупочные документы;
- сокращение случаев заключения контрактов с единственным поставщиком;
- обязательность ведения заказчиком претензионной и исковой работы;
- закупки в единой информационной системе;
- мониторинг закупок;
- многоуровневая система контроля закупок;
- общественный контроль и общественное обсуждение закупок.

**Основные этапы закупки:**

- инвентаризация;
- формирование потребностей школ;

---

<sup>10</sup> Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (с последующими изменениями).

<sup>11</sup> Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ (с последующими изменениями).



- внесение информации о заказе школы в адресные перечни: а) по текущему ремонту; б) по закупке оборудования;
- формирование, размещение и публикация плана-графика (на 1 год);
- формирование требований к товарам, работам, услугам;
- выбор типового (уникального) контракта;
- согласование требований и контракта ответственными работниками школы;
- выбор способа определения победителя;
- разработка закупочной документации;
- размещение закупочной документации и информации о ней;
- публикация закупочной документации;
- определение комиссией победителя торгов;
- заключение контракта;
- исполнение контракта;
- оплата контракта (ведение претензионной и исковой работы).

***Исполнение контракта*** включает:

- приемку поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги, предусмотренных контрактом, включая проведение экспертизы;
- оплату заказчиком поставленного товара, выполненной работы, оказанной услуги;
- контроль исполнения со стороны заказчика исполнения контракта;
- взаимодействие с поставщиком (подрядчиком, исполнителем) при расторжении контракта, применении мер ответственности в случае нарушений условий контракта (претензионная работа и пр.);
- внесение в информационную систему сведений о результатах исполнения контракта (закрытие контракта).

При наличии потребности в одних и тех же товарах, работах, услугах у двух и более заказчиков проводятся **совместные закупки**. Оформление отношений между заказчиками (участниками совместной закупки) осуществляется путем заключения





соглашения, организатором совместной закупки выступает один из заказчиков. Контракт с победителем при этом заключается каждым из заказчиков.



## ЗАДАНИЕ

*Проверьте, реализуются ли вашей школой совместные закупки с сетевыми партнерами. Есть ли в этом необходимость?*

**Управление имуществом школы** (зданиями, помещениями, сооружениями) предусматривает в первую очередь необходимость соблюдения законодательных и иных нормативных требований по его применению. В соответствии со статьей 296 Гражданского кодекса Российской Федерации учреждение, за которым имущество (здания, сооружения) закреплено на праве оперативного управления, владеет, пользуется этим имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, назначением этого имущества, но распоряжаться им может только с согласия собственника имущества (и учредителя государственного (муниципального) образовательного учреждения, если полномочия собственника и учредителя исполняются различными уполномоченными органами).

Ответственность директора школы за содержание и обеспечение сохранности объекта недвижимости, выполнение условий использования конкретного объекта на праве

оперативного управления, установленных в решении собственника о передаче объекта и акте его приема-передачи, возникает с момента подписания такого акта



*«Задача дисциплины заключается не в развитии исполнительности и послушания, а в развитии способности самоуправления и разумной мотивировки своих действий».*

*Пётр Каптерев*



(либо с момента вступления в должность нового директора школы). При этом факт передачи недвижимости в оперативное управление школе подлежит государственной регистрации и вступает в силу с момента внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр недвижимости (ЕГРН) – обеспечение такой регистрации также относится к полномочиям и ответственности директора школы.

Распоряжение имуществом государственного (муниципального) образовательного учреждения, как уже отмечалось выше, возможно только по согласованию с собственником (и учредителем), однако необходимо также отметить следующее:

1) в соответствии с Федеральным законом «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» заключению договора об аренде объектов недвижимости либо договора безвозмездного пользования объектами недвижимости, закрепленными за государственной (муниципальной) организацией, относящейся к социальной инфраструктуре, должна предшествовать оценка последствий заключения такого рода договоров для обеспечения жизнедеятельности, образования, развития, отдыха и оздоровления детей, оказания им медицинской помощи, профилактики заболеваний у детей, их социальной защиты и социального обслуживания (такая оценка с составлением заключения проводится учредителем);

2) в соответствии с Федеральным законом «О защите конкуренции» заключение договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, объектов недвижимости, закрепленных за государственной (муниципальной) организацией, может осуществляться только по результатам проведения конкурсов или аукционов на право заключения этих договоров, за исключением предоставления указанных прав на такое имущество:

- медицинскими организациями для охраны здоровья обучающихся и работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность;



- организациями общественного питания для создания необходимых условий для организации питания обучающихся и работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность;

- физкультурно-спортивными организациями для создания условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом;

- организациями в целях использования такого имущества для проведения научных исследований и разработок или практической подготовки обучающихся.

Собственник имущества **вправе изъять** излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество, закрепленное им за учреждением либо приобретенное учреждением за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение этого имущества.

Важным участком финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации является **организация труда и оплаты**.

Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений устанавливаются:

- в федеральных государственных учреждениях – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- в государственных учреждениях субъектов Российской Федерации – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

- в муниципальных учреждениях – коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.



Правительство Российской Федерации наделено полномочиями утверждать требования к системам оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, в том числе в части установления (дифференциации) окладов, ставок заработной платы, перечней выплат компенсационного характера, стимулирующих выплат, условий назначения выплат компенсационного характера, стимулирующих выплат, в том числе с определением сферы деятельности государственных и муниципальных учреждений, на которые распространяются указанные требования, а также срока, в течение которого таким учреждениям необходимо привести условия оплаты труда работников в соответствие с указанными требованиями.

При осуществлении контроля отработки рабочего времени, в том числе в условиях школы полного дня, необходимо руководствоваться требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре», приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 мая 2016 г. № 536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность», других нормативных правовых актов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных правовых актов, отраслевых (межотраслевых), региональных и территориальных соглашений социального партнерства<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> См. Отраслевое соглашение по организациям, находящимся в ведении Министерства просвещения Российской Федерации, на 2021–2023 годы (утверждено Министерством просвещения Российской Федерации и Профсоюзным союзом работников народного образования и науки Российской Федерации).



**ЗНАЕТЕ ЛИ  
ВЫ, ЧТО?..**

*По словам одного из основоположников современного менеджмента Питера Друкера (1909–2005), единственным преимуществом любой организации можно считать квалификацию и эффективность ее руководителей.*

При организации контроля исполнительской дисциплины, соблюдения режима рабочего времени и т. п. важно создать атмосферу сотрудничества между всеми работниками образовательной организации, чтобы осуществление контроля воспринималось не как предвестник карательных мер, а как инструмент повышения эффективности и результативности школы, следствием которого должно быть повышение комфорта и благосостояния ее работников. Существенно повышает эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности использование цифровых сервисов.