

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт физики, технологии и экономики
Кафедра технологии и экономики

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
Допущена к защите
зав. кафедрой

дата подпись

Руководитель ОПОП:

подпись

Исполнитель:
Бажина Екатерина Константиновна
обучающийся МЭО 1502 группы

подпись

Научный руководитель:
Чикова Ольга Анатольевна,
Зав. Кафедрой Технологии и
Экономики, доктор ф.-м. наук

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАНИИ.....	7
1.1. Логистика как современный способ управления образовательным учреждением.....	7
1.2. Содержание и формы финансово-экономической деятельности образовательной организации.....	16
1.3. Логистический подход в управлении экономической деятельностью образовательной организации.....	24
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА	30
2.1. Программа модернизации финансово-экономической деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга на основе логистического подхода (обоснование, комплекс мероприятий, ожидаемые результаты, отбор показателей финансово-экономической деятельности, временной период и условия работы программы).....	30
2.2. Определение критериев и показателей оценки результатов финансово-экономической деятельности образовательной организации (социально-экономический аспект).....	41
2.3. Результаты апробации программы и их анализ, методические рекомендации по применению логистического подхода к организации экономической деятельности в образовании.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется, значимостью и масштабностью современных задач по управлению финансово-экономической деятельностью образовательной организации. Одним из ведущих приоритетов экономики образования является организация финансово-экономической деятельности.

Финансово-экономическая деятельность образовательной организации включает совокупность организационных и функциональных структур, норм и правил, обеспечивающих основанную на единой концептуально-методологической базе оценку эффективности деятельности образовательных учреждений и их систем, качества образовательных программ с учетом запросов основных потребителей образовательных услуг.

Финансово-экономическая деятельность образовательной организации обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений по повышению качества образования органами управления различных уровней. Работа по созданию элементов общероссийской системы оценки качества образования ведется в рамках федеральной программы развития образования и национального проекта «Образование».

В задачу данного исследования входит рассмотрение и анализ возможностей логистического подхода в управлении финансово-экономической деятельностью образовательной организации на примере МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга. Прежде всего, тех проблем в управлении финансово-экономической деятельностью образовательной организации, которые связаны с региональными особенностями и количеством обучаемых. При проектировании финансово-экономической деятельности образовательной организации возникает проблема отбора, взаимосвязи и согласования деятельности всех учреждений образования региона при условии создания для них одинаковых социально-экономических условий. В связи с этим очень важен системный подход как к управляемой

системе образования в целом, так и к наиболее важным ее подсистемам и элементам. Как известно из теории организационных систем, эффективность решения любой проблемы повышается при использовании системного подхода. Это означает, что деятельность однородных по целям функционирования в управляемой системе элементов должна быть унифицирована и стандартизирована, а между элементами системы с разными целями должны быть заданы четкие и однозначные связи в виде требований к качеству услуги или продукции, срокам их предоставления и порядку взаимодействия.

Известно современное средство сквозного управления сложно организованными системами - логистика как теория и практика управления материальными, сервисными и сопровождающими их информационными и финансовыми потоками в экономической системе для достижения поставленных перед ней целей. Логистическая методология, в том числе и бизнес-логистика, широко применяется и в сфере образования.

Анализ теории и практики управления образованием позволил выявить противоречие между актуальной потребностью в развитии методов управления финансово-экономической деятельностью образовательных организаций и отсутствием в ней элементов бизнес-логистики. Указанное противоречие определило проблему исследования, состоящую в необходимости повышения качества управления финансово-экономической деятельностью образовательных организаций за счет использования средств логистики.

Цель исследования: обосновать, разработать и апробировать программу модернизации финансово-экономической деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга на основе логистического подхода.

Объект исследования: управление финансово-экономической деятельностью образовательной организации.

Предмет исследования: логистическая система организации финансово-экономической деятельности образовательной организации МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга.

Гипотеза исследования: управление финансово-экономической деятельностью образовательной организации будет эффективным, если:

- в качестве современных и адекватных средств управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации использовать понятия и методологию логистики, адаптированных к образовательной сфере;

- по аналогии с бизнес-логистикой структурно сформировать логистическую систему управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации;

- организовать и структурно-функционально наполнить материальные, финансовые, информационные и сервисные потоки, функционирующие внутри образовательной организации как логистической системы.

Для достижения обозначенной цели и проверки положений рабочей гипотезы были сформулированы следующие задачи:

1. Провести анализ организационных аспектов и проблем управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации на примере МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга.

2. Разработать теоретическую модель логистики финансов образования как адекватное современное управленческое средство.

3. Выделить и обосновать системообразующий фактор логистической системы управления образовательной организации, определить её основные характеристики и принципы действия.

4. Провести апробацию и анализ результатов экспериментальной практики формирования логистической системы управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации.

5. Разработать и апробировать программу модернизации финансово-экономической деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга на основе логистического подхода.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАНИИ

1.1. Логистика как современный способ управления образовательным учреждением

На сегодняшний день образовательные организации нуждаются в оптимизации всех процессов обучения. Важным инструментом решения такого рода задач призвана стать логистизация образовательной деятельности, в основе которой заложен высокий потенциал повышения ее эффективности путем внедрения научных методов регулирования различных потоков не только в структуре образовательной организации, но и возникающих в процессе взаимодействия учреждения с внешней средой (рынком труда). Логистика образовательной деятельности представляет собой процесс последовательного внедрения приемов, методов и методик, относящихся к логистической науке, и может одновременно рассматриваться как комплексная технологическая и управленческая инновация, внедрение которой в реальную практику образовательного учреждения следует считать необходимым фактором.

Само понятие «логистика» пришло в образование из экономики в начале XXI века, этот термин ввел французский военный специалист Антуан Жомини. Логистика – это наука, предмет которой заключается в организации рационального процесса движения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами и провиантом, создания инфраструктуры товародвижения [1].

В России проблемам образовательной логистики посвящены работы ученых, среди которых исследования В.А. Денисенко, В.М. Лившица, А.М. Гаджинского, Т.В. Алексинской, Ю.М. Неруша.

По мнению А. М. Гаджинского, логистика – наука об управлении материальными и связанными с ними информационными, финансовыми и сервисными потоками в экономической системе от места их зарождения до места потребления для достижения целей системы и с оптимальными затратами ресурсов [2].

Многие исследователи определяют логистику как процесс планирования, организации и контроля движения материальных потоков и сопутствующих им информации, финансов и сервиса с целью полного удовлетворения требований потребителей и с оптимальными затратами ресурсов.

Неруш Ю. М. считает, что, логистика – это инструмент интегрированного управления материальным потоком и связанных с ним информационными, финансовыми потоками и сервисом, способствующий достижению целей организации с оптимальными затратами [3].

Исследование логистики подразумевает рассматривать систему обращения во всей ее сложности и многообразии, таким образом, изучение развития и функционирования больших систем требует не только системного подхода, но и применение логистического подхода, который состоит в интеграции имеющихся в компании сфер деятельности для обеспечения управления сквозным материальным потоком (а так же сопутствующих ему информационному и финансовому потоками) в целях получения оптимальных конечных результатов, направленных на повышение уровня обслуживания потребителя [4].

Соответственно, ученые выделяют и образовательную логистику. Лившиц В.М. считает, что образовательная логистика – это наука управления многопоточковой системой развития образования, обеспечивающая широкий поток ресурсов и информации для создания условий функционирования системы образования в целом и ее отдельных элементов [5].

Так, В. А. Денисенко использует термин «образовательная логистика», под которой он понимает «науку и технику организации и самоорганизации

образовательных функций (позиций) и процессов с точки зрения повышения эффективности образовательной деятельности в целом». Одна из задач такой логистики – это оптимизация процессов в образовательных системах и структурах [6].

Образовательная логистика, также предполагает использование логистического подхода в образовании, новизна которого заключается в интеграции различных сфер деятельности образовательных процессов с целью достижения желаемого результата с наименьшими затратами времени и ресурсов путем оптимального и сквозного управления информационными потоками, в первую очередь, образовательной статистики. И главное – она работает, в первую очередь, на потребителя образовательных услуг, стремясь максимально удовлетворять его потребности на информацию об условиях и качестве обучения.

Согласно вышеуказанным определениям применение логистики в образовании обеспечивает эффективное управление всеми сопутствующими потоками и процессами.

В области образования на сегодняшний день продолжают поиски универсального механизма развития. В своей статье, Н.Ф. Ефремова, рассматривает стратегии обеспечения качественного образования, где логистика информационных потоков образовательной статистики, является важнейшим элементом управления качеством обучения [7].

В условиях рыночной экономики отечественная логистика, и прежде всего ее научно-практические и учебно-методические аспекты, находятся в стадии развития. Преподаватели различных направлений должны осознавать и осуществлять концепцию логистики, знать основные способы логистической организации процесса, уметь прослеживать эффект от ее применения. В связи с этим актуализируется необходимость появления студенческой подготовки в области построения логистических систем и управления логистическими потоками. В образовательной логистике можно выделить педагогическую логистику, к которой относится все, что связано

непосредственно с такими потоками, как знание, психология, обучение, информация (предметных областей, методик обучения и контроля, результатов учебных достижений обучающихся, сведений о квалификации педагогов и др.). Объектами ее исследования в большей степени является образовательный процесс и качество его результатов, а также факторы, обеспечивающие эффективность педагогического процесса и оказывающие на него влияние.

Педагогическая логистика оформилась как отдельное направление лишь в начале первого десятилетия этого столетия и пока не имеет устоявшегося названия. Педагогическая логистика (от англ. Educational logistics) – поддисциплина логистики, которая занимается менеджментом (управлением) педагогических потоков, основываясь на принципах логистики и простоты реальных систем Э. М. Голдратта (Eliyahu M. Goldratt). Вследствие данной науки впервые появилась возможность синхронизировать педагогическую систему, приблизить ее по уровню управления к экономическим системам. Это позволит снизить риск неэффективного использования средств на развитие и образование и, тем самым, увеличить приток капитала в эту область. На сегодняшний день точного разделения между образовательной и педагогической логистикой нет, несмотря на это, направления необходимо разделять [8].

В свою очередь логистическая стратегия управления в области образования формирует связь между стратегиями высшего уровня и детально проработанными управленческими действиями на более низких уровнях за счет циркуляции информационных потоков.

Решетниковой О.А. заложены основы гуманитарно-ориентированного логистического подхода к управлению сложными образовательными системами [9].

Теория логистики результатов обучения – это четко продуманная система действий, рассчитанная на повышение и оптимизацию информационных потоков образовательной статистики для экономии средств

и человеческих ресурсов. Если гарантировать качественное выполнение стандартизированных требований на всех этапах эвалюации, логистики и комплексного мониторинга в рамках их функционально-структурного взаимодействия и единства целей, можно сформировать требования для повышения эффективности управления качеством обучения.

Метод логистики в педагогике нацелен на проектирование открытой образовательной среды и обеспечение пользователей профессионально грамотной и достоверной информацией о состоянии образовательной системы и ее подсистем (федеральной, региональной, муниципальной, вузах, лицеях, гимназиях, общеобразовательных учреждениях, на индивидуальном уровне). Отличительная черта логистического подхода заключается в том, что информация о состоянии объектов образования сводится в единую информационно-аналитическую и мониторинговую систему. Достижение необходимого управленческого эффекта предполагает построение логистической системы как адаптивной с обратной связью, выполняющей функции информационной поддержки деятельности субъектов образования (обучающихся, педагогов, администрации и других причастных лиц) [10].

Образовательная организация обладает множеством элементов (подсистем), образующие целостность, качественную определенность, целенаправленность и высокую адаптивность данной системы. Соответственно формируются основные принципы логистической системы образовательной организации:

- ориентация на удовлетворение потребностей потребителей;
- ориентация на функциональный и информационный процессы;
- ориентация на предотвращение ошибок, сбоев, несоответствий, недостатков, насколько это возможно;
- ориентация на совершенствование процессов, процедур и документации по обслуживанию потребителей;

- четкое распределение должностных обязанностей работников образовательной организации;
- выполнение заказов с точки зрения разработанных и внедренных стандартов обслуживания образовательной организации;
- непрерывное и постоянное поддержание требуемого потребителями уровня обслуживания;
- учет факторов внешней среды;
- достижение эффективности функционирования логистической системы.

Специалисты сферы логистики осуществляют следующие принципы обслуживания потребителей в области образования:

- четкое установление вида образовательных услуг и принятие соответствующих мер в политике обслуживания потребителей;
- предупреждающие (превентивные) воздействия и реализация механизма контроля над качеством логистического обслуживания;
- оптимизация затрат ресурсов предприятия, связанных с обеспечением требуемого потребителями уровня обслуживания;
- разработка корпоративных обязательств по поддержанию внутриорганизационных стандартов логистического обслуживания потребителей;
- постоянный анализ требований, предъявляемых к логистической системе, с целью определения возможностей, по поддержанию требуемого потребителями уровня обслуживания.

Сложность при формировании логистической системы обуславливаются специфичностью «продукции» образовательной логистической системы. Под услугами признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности, поэтому образовательные услуги – это вид услуг, предоставляемых в процессе осуществления образовательной

деятельности, результатом которой является приобретение знаний и умений для достижения гражданами определенного уровня воспитания и обучения [11].

Трофимова О. А. и Захарова Л. А. выделяют общие принципы логистики в системе образования:

1. комплексность – формирование всех видов обеспечения (развитой инфраструктуры) для осуществления движения потоков в конкретных условиях; координация действий непосредственных и опосредованных участников движения ресурсов (знаний); осуществление централизованного контроля выполнения задач, стоящих перед структурами в системе образования;

2. научность – усиление расчетного начала на всех стадиях, от планирования до анализа, выполнение подробных расчетов всех параметров траектории движения потока;

3. конкретность – четкая и точная оценка всех ресурсов, используемых при осуществлении логистического процесса – финансовых, кадровых, материальных и т. д.; освоение с наименьшими издержками всех видов ресурсов; руководство логистикой со стороны структурных органов, результаты работы которых измеряются сокращением затрат;

4. конструктивность – диспетчеризация потока, непрерывное отслеживание перемещения и изменения каждого объекта потока и оперативная корректировка его движения;

5. надежность – широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением потока; высокие скорости и качество поступления информации и технологии ее обработки;

6. вариативность – возможность гибкого реагирования образовательного учреждения на колебания спроса (например, дополнительных платных образовательных услуг; в этих условиях способность логистических систем адаптироваться к изменениям внешней среды является существенным фактором устойчивого положения

образовательного учреждения) и другие возмущающие воздействия внешней среды [12].

У бюджетных учреждений отсутствуют стимулы к оптимизации и повышению эффективности собственной деятельности, что вызвано в первую очередь сметным финансированием от фактически сложившихся расходов. Плюс к этому очень высока степень закрытости управления большинства бюджетных учреждений, как от рядовых сотрудников этих учреждений, так и от потребителей государственных (муниципальных) услуг.

На сегодняшний день *логистика в образовании* находится в центре внимания изучения как российскими, так и зарубежными учеными.

Эстонские ученые, Тарво Нийне и Отт Загон в своей статье рассматривают междисциплинарный подход, который направлен на развитие всех способностей и возможностей у человека в образовании. А также выделяют термин интеллектуальная логистика, которая основывается на собирании данных и их систематизации, для того, чтобы на их основе разработать имитационные модели настоящих и будущих сценариев [13].

Повышение эффективности бюджетных расходов на оказание услуг обществу является одной из приоритетных задач современной политики бюджетного планирования и реформирования на всех уровнях системы общественных финансов.

В статье Ананских М.С. рассматривает проблему определения эффективности бюджетных расходов, которая должна решаться по мере создания системы показателей, отражающих ее. Данная система показателей должна структурироваться по двум аспектам: по уровням распределения бюджетных средств и по специфическим направлениям расходов бюджетов.

Также в работе проведено исследование схемы взаимоотношений среди субъектов бюджетных правоотношений, кроме того уточнено понятие эффекта от предоставления бюджетных услуг. Таким образом, анализ эффективности бюджетных расходов будет представлять собой деятельность соответствующих уполномоченных государственных (муниципальных)

структур, нацеленную на сравнение расходов и итоговых результатов от расходования бюджетных средств. Проблема определения эффективности бюджетных затрат должна решаться по мере создания системы показателей, отражающих ее [14].

1.2. Содержание и формы финансово-экономической деятельности образовательной организации

На сегодняшний день, школы становятся самостоятельными рыночными субъектами, эффективность функционирования которых зависит от степени соответствия предлагаемых образовательных услуг, соответствующих сформировавшемуся спросу. В сложившихся обстоятельствах государство становится таким же потребителем, предъявляющим спрос на образовательные услуги, как семья и общественные организации. В Федеральном законе «Об образовании» сформулированы основные принципы регулирования государственной политики в сфере образования, а также выделяют образовательные программы [15].

В условиях нестабильной экономики и несовершенства законодательной базы особую значимость приобретают проблемы финансово-экономической деятельности образовательной организации, основанной на реальной потребности в бюджетных средствах, планировании, а также максимально эффективном использовании ресурсов. Поэтому, немало важным аспектом является ее организация, в основе формирования которой лежит выбор модели ее финансирования.

В своей статье Ростовский Р. В. рассматривает систему финансовых отношений в сфере образования, где выделяет виды финансовых ресурсов, каждый из которых является результатом распределительного процесса как на макроуровне, так и при формировании денежных доходов и накоплений в рамках отдельной образовательной организации. Финансирование среднего образования трактуется как обеспечение финансовыми средствами осуществления образовательного процесса, т.е. реализации образовательных программ среднего образования.

При этом финансирование образования основывается на двух наиболее важных принципах:

- целевое использование средств (расходование их на заранее определенные, установленные, запланированные цели и недопустимость иного расходования);

- безвозвратность (предоставленные образовательным учреждениям средства ими непосредственно не возвращаются, не возмещаются собственнику средств ни в денежном, ни в материальном (нематериальном) эквиваленте) [17].

Совершенствование экономических механизмов является одним из приоритетных направлений развития образования, реализация которого предполагается путем:

- внедрения модели финансирования образовательных организаций, обеспечивающей многоканальное поступление средств и расширение самостоятельности их использования;

- внедрения механизмов, способствующих развитию экономической независимости образовательных организаций для повышения эффективности использования ресурсов, выделяемых на образование;

- реализация комплекса мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности образования, способствующих притоку инвестиций, финансовых, материальных, интеллектуальных и иных ресурсов в систему образования и последовательному переводу ее развития на принципы разработки и реализации инвестиционных проектов [18].

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности в образовательных учреждениях создает условия для обеспечения качества образовательного процесса и определяется многими факторами:

- правильность установления «что, сколько, какого качества и к какому времени предоставлять услуги» с учетом спроса и предложения;

- выбор оптимальной технологии и организации образовательного процесса;

- своевременное и рациональное ресурсное обеспечение;

- формы и методы предоставления услуг.

Образование не может ориентироваться только на бюджетное распределение ресурсов. Внебюджетное финансирование учреждений образования за последние годы во многих случаях стало нормой жизни и играет существенную роль в обеспечении жизнедеятельности бюджетного ОУ [19].

В статье Егуповой О.А. рассмотрены основные проблемы бюджетного и внебюджетного финансирования образовательных организаций, сформулированы современные тенденции в формировании финансовых потоков образовательных организаций. Под финансированием образования понимают процесс обеспечения финансовыми ресурсами деятельности образовательных учреждений. Процесс этот предусматривает определение целей, на которые выделяются финансовые ресурсы, размера предоставляемой суммы денежных средств и срока их поступления, порядка расходования предоставленной суммы и отчетности о произведенных расходах. Источниками финансирования системы образования являются средства федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местные бюджеты (бюджеты муниципальных образований), внебюджетные средства [20].

Механизм финансирования общеобразовательных организаций представляет собой схему двухканального финансирования: из бюджета региона и муниципального бюджета. В рамках данной схемы на органы государственной власти субъектов Федерации возлагается обязанность по финансированию расходов общеобразовательных учреждений на реализацию государственных образовательных стандартов (образовательных программ), в том числе расходов на оплату труда работников общеобразовательных учреждений, компенсационных выплат работникам, связанных с педагогической деятельностью, расходов на учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды. Органы местного самоуправления должны финансировать расходы на содержание,

эксплуатацию зданий и сооружений, приобретение и обслуживание оборудования, организацию питания обучающихся. Данная схема финансирования образовательных учреждений строго разграничивает финансовые потоки по уровням компетенции органов государственной власти и местного самоуправления. Одновременно она решает принципиальный вопрос о государственном контроле за финансированием муниципальных общеобразовательных учреждений [21].

В сложившейся схеме финансирования системы образования задействованы органы государственной власти и управления: Федеральное Собрание и Правительство Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, другие федеральные министерства, ведомства, банки, образовательные учреждения.

Процесс бюджетного финансирования разделяется на ряд последовательных этапов:

- формирование бюджетной заявки на будущий период;
- распределение средств по образовательным учреждениям на основе соответствующих показателей;
- утверждение объемов финансирования в разрезе по разделам бюджетной классификации;
- исполнение бюджета (выделение и прохождение финансовых средств) [22].

Совершенствование организации финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации является необходимой предпосылкой оптимизации доли расходов и повышения эффективности использования выделяемых бюджетных средств. В образовании невозможно добиться высокого уровня качества без эффективного финансового механизма.

В статье Жуковой Г.В. рассматривается оптимизация доли расходов бюджетов всех уровней на образование. В соответствии с этим осуществляется анализ ряда дополнительных факторов: демографической

ситуации, насыщенности специалистами по регионам, отраслям и стране в целом, состояния рынка труда специалистов, научно обоснованных прогнозов динамики этих показателей с учетом уровня, сложившегося в развитых зарубежных странах, прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и структурных изменений в экономике [23].

Анализ основ финансирования системы образования, определяемых прежде всего Бюджетным кодексом РФ и законом «Об образовании», показывает, что основные методологические и организационные проблемы в этой области связаны с нормативами финансирования всех видов образовательных учреждений по следующим статьям:

- зарплата;
- коммунальные платежи;
- текущие затраты на содержание учебного процесса;
- текущие затраты на содержание общежитий;
- текущие затраты на содержание объектов социальной сферы;
- стипендии;
- питание и вещевое довольствие;
- текущий ремонт;
- капитальный ремонт.

Финансово-экономическая деятельность общеобразовательных организаций имеет свои отличительные черты. Их деятельность финансируется в соответствии с законодательством на основе нормативов, установленных законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами, согласно утвержденной смете. В соответствии с ФЗ № 83, основным документом, регламентирующим финансово-хозяйственную деятельность, становится [План финансово-хозяйственной деятельности](#), определяющего на основании государственного задания объем финансирования и регламентирующий все расходы учреждения в течение календарного года [24].

Финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности общеобразовательной организации проводится в соответствии с требованиями к условиям реализации основной образовательной программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также законодательством.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов общеобразовательной организации являются:

- собственные средства Учредителя;
- бюджетные средства;
- имущество, закрепленное за учреждением;
- оказание платных дополнительных образовательных услуг;
- доход, полученный от приносящей доход деятельности;
- добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
- другие источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Порядок поступления денежных средств (регулярных или единовременных) от Учредителя определяется сметой доходов и расходов, составляемой на каждый финансовый год и утверждаемый Учредителем, в порядке, установленном действующим бюджетным законодательством Российской Федерации.

Общеобразовательная организация владеет, пользуется и распоряжается имуществом, закрепленным на праве оперативного управления в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности и назначением этого имущества.

На основе этого, общеобразовательная организация вправе оказывать следующие платные дополнительные образовательные услуги:

- обучение специальным дисциплинам сверх часов и сверх программ, предусмотренными учебным планом;
- репетиторство обучающихся других образовательных учреждений

- курсы по подготовке к поступлению в учебное заведение;
- проведение занятий в различных объединениях дополнительного образования по обучению игре на музыкальных инструментах, фотографированию, кино-, видео- и радиолобительскому делу, кройке и шитью, вязанию, домоводству, танцам и другие;
- создание различных секций, групп по укреплению здоровья (гимнастика, аэробика, ритмика, катание на коньках, лыжах, различные игры, общефизическая подготовка и другие).

При осуществлении платных дополнительных образовательных услуг, общеобразовательная организация обязана получить лицензии (разрешения) на те виды услуг, которые сопровождаются итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Доход от платных дополнительных образовательных услуг используется в соответствии с уставными целями. В плане финансово-хозяйственной деятельности общеобразовательной организации отражаются все показатели по поступлениям и выплатам учреждения, производимых из средств местного бюджета. Школа не вправе осуществлять доленое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных), приобретать акции, облигации, иные ценные бумаги и получать доходы (дивиденды, проценты) по ним. Учредитель вправе приостановить приносящую доходы деятельность организации, если она идет в ущерб, образовательному процессу [25].

Расходование бюджетных средств производится исключительно в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации, а также нормативно-правовыми актами.

Совершенствование финансово-экономической деятельности с помощью логистических методов, предполагает возможность функционирования бюджетного учреждения на основе рыночных принципов, а также потребует формирования у руководителей образовательных

организаций дополнительных знаний, развития навыков и умений эффективного использования. Новые подходы нацелены на стимулирование и восприимчивость системы образования к запросам потребителей [26].

1.3. Логистический подход в управлении экономической деятельностью образовательной организации

Анализ образовательного процесса в последнее время находит все больше свое отражение в попытках переоценки качества образования, оснащения материально-технической базой, научного обоснования современных систем управления при интенсивном развитии информационных технологий. В условиях роста информационных потребностей различных пользователей о состоянии образовательных процессов появляются и совершенствуются подходы к получению объективной информации о качестве обучения.

В соответствии с этим в своей статье Власова В. К. провела изучение новых тенденций в совершенствовании управлением качеством обучения на основе анализа объективной информации, получаемой независимыми оценочными системами. Надежность и оперативность переработки валидной информации и своевременное предоставление ее заинтересованным лицам становится залогом принятия адекватных состояниям образовательных систем управленческих решений, способствующих повышению качества обучения. Показано, что органическое сочетание возможностей эвалюации и информационной логистики в сфере образования позволяет создать новый ресурс для повышения эффективности управленческой деятельности [27].

В зависимости от этого выделяют информационную логистическую систему, которая улучшает управление материально-техническими ресурсами и решает проблемы предоставления образовательных услуг точно в срок. Обмен информационными данными, приводит к обеспечению и движению услуг, в результате этого появляется возможность снизить расходы и увеличить результативность работы образовательной организации. Приобретение эффекта от действий информационной логистики простимулирует всех участников образовательного процесса удерживать достигнутый уровень, а также его оптимизировать [28].

В своей статье Сизонтов А.Е. и Сизонтова И.В. рассматривают новые функциональные области применения логистики, вопросы логистического обеспечения инноваций, применения методов логистики в области образования и профессиональной подготовки [29].

Под инновационной логистикой понимается — наиболее актуальная составляющая логистической деятельности, призванная изучать необходимость и возможность внедрения прогрессивных инноваций в организацию текущего и стратегического управления потоковыми процессами с целью выявления и использования дополнительных резервов путем рационализации (оптимизации) этого управления.

В области инноваций логистика выделяет несколько направлений: логистика инноваций, применение логистики в педагогической работе и учреждениях образования, применение логистики как средства повышения производительности труда путем улучшения условий работы персонала [30].

Данные методы логистики рассматриваются в зависимости от качества профессиональной подготовки персонала, которая показывает уровень предоставляемого качества образования.

Данные критические обзоры основаны на концепции логистики. Показана взаимосвязь маркетинга, логистики и маркетинговой логистики. Определен ряд параметров комплексности логистического управления предпринимательской деятельности [31].

Логистика, таким образом, – это постоянный поиск нетрадиционных путей создания конкурентных преимуществ путем минимизации издержек (не только трансформационных, но и трансакционных). И увеличения качества производимого продукта и его поставки потребителю [32].

Взаимосвязь между маркетингом и логистикой с позиций концепции, науки, функционального менеджмента и вида предпринимательской деятельности рассмотрена в статье Голикова В.А., где каждая ступень развития маркетинга постепенно сближает его с логистикой, так как организация продаж и послепродажное обслуживание сливаются в единую

систему, направленную на завоевание клиента. Переплетение функций маркетинга и логистики прослеживается и при сопоставлении инструментов и установок этих наук (от маркетинговых 4P: product, price, promotion, place к логистическим 7P, где еще добавлено три P). К дополнительным трем P относятся: people, process, physicalevidence. По мнению того же автора, в условиях развития глобализации экономики особенно важным становится синергетический эффект такого взаимодействия [33].

Исходя из вышесказанного материала, можно сделать вывод о том, что при проведении маркетинговых исследований традиционный инструментарий дополняется их толкованием в основных логистических категориях: потоках и запасах, а логистическое целеполагание ускорения обращения совокупности ресурсов (материальных, финансовых, информационных и пр.) осуществляется, исходя из приоритета вытягивающей, а не толкающей (в этом смысле маркетинговой) природы рынка. Экономическое содержание этой организационно-функциональной деятельности состоит в создании дополнительной ценности, структура которой может быть выражена в терминах семи известных правил логистики, образующих своеобразный логистический комплекс: ценность самого предмета (структура, качество, количество) поставки; ценность места поставки; ценность времени (точность) поставки на условиях минимальных (допустимых) общих издержек поставки [34].

Кроме того, что информация, необходимая для оптимизации и координации всех процессов создания стоимости, редко собиралась по всей ее цепочке. Все названные выше концепции (в большей или меньшей степени) нацелены на устранение этого недостатка, что позволяет называть их важной сферой компетентности делового предприятия [35].

Обобщая, можно выделить принципы, обеспечивающие эффективность сквозного потока логистической цепи. Они получены в процессе критического обзора имеющихся источников по анализируемой теме и

личных мыслей сравнительно логистического обеспечения конкурентоспособных сторон компании.

1. Гибкость, обеспечиваемая путем создания внутренних резервов (а не поддержания – в соответствии с традиционной концепцией управления предпринимательской деятельностью – высокой степени применения оборудования).

2. Превращение поставщиков из противостоящей стороны в доброжелательных партнеров. Речь идет о «своевременном производстве» продукции, ее отгрузке и продаже, закупке материальных ресурсов, устранении нерациональных перевозок.

3. Приоритет вытягивающей составляющей организации предпринимательской деятельности. Именно благодаря ей обеспечивается возможность адаптации к условиям окружающей среды и информатизации всех стадий организации производства и других процессов, определяющих конкретную логистическую сеть формирования стоимости.

4. Перенос конкурентной борьбы с уровня отдельных предприятий на уровень сетей создания стоимости. Успех при этом определяется уровнем компетенций в системном планировании, контроле, мотивации и организации процессов (включая аутсорсинг услуг).

5. Координация «сцеплений», позволяющая снижать потребность предприятия в товароматериальных запасах, уменьшать время исполнения заказа и доставки продукции до потребителя.

Именно, эти «сцепления» (внутренние и внешние), представляя собой упущенные возможности, обнаруживают в себе неиссякаемый источник конкурентных преимуществ.

Отметим, что именно изменения в философии и качестве производства произошли благодаря признанию наличия «сцеплений», что стало следствием распространения по всему миру японских традиций в системе предпринимательского менеджмента.

Однако обнаружить «сцепления» (то есть места в цепочке создания стоимости, где каждый или определенный ее участник оказывает влияние на другие виды деятельности или сам испытывает влияние других видов деятельности) оказывается не просто. Имеющиеся рекомендации обращают внимание на разделение основных и вспомогательных видов деятельности, а также «построение карт потоков ценности» [36].

Такими исследователями как Филонов Н.Г. и Деремешко В.А. отмечается, что на этапе формирования новой экономики серьезное влияние на перспективы развития логистики в образовании будут оказывать процессы глобализации и информатизации общества, а также усиление влияния потребителей [37].

В статье Власовой В.К. раскрыта специфика и обоснованы принципы проектирования содержания педагогического образования в условиях современного общества и наукоемкого производства. В качестве ведущей идеи проектирования содержания педагогического образования предложена интеграция информационных потоков, базовые положения которой раскрываются с позиции педагогической интерпретации и интеграции и логистического подходов [38].

Для современного общества и наукоемкого производства необходимо обновление содержания педагогического образования, призванного обеспечить педагога знаниями и опытом подготовки кадров. Проектирование содержания педагогического образования требует упорядочения обмена информацией между образовательной организацией и потребителем. Информация, необходимая для осуществления определенного этапа педагогического проектирования объединяется в информационный поток. Совокупность потоков информации, их взаимосвязи и необходимые преобразования рассматриваются с позиций интеграции, имеющей сущностное значение для функционирования образовательной системы в условиях информационной среды [39].

Управление запасами относится к наиболее важным сферам логистического менеджмента, прежде всего, с точки зрения связанных с ними затрат. Результативность управления запасами существенным образом отражается на основных финансовых показателях образовательной организации. Демержиба А.А. в своей статье представила основные положения логистических концепций, которые определены сущностными характеристиками запасов в системе товародвижения, выявлены наиболее часто применяемые показатели логистики, конкретизированы концептуальные подходы в логистике управления запасами, также раскрыта характеристика факторов, влияющих на образование запасов, которые эффективно применимы в сфере образования [40].

Соломахо В.Л. и Ракицкий А.А. анализируют возможности информационной образовательной среды в аспекте взаимодействия между образовательной организацией и предприятиями различных отраслей экономики, повышения адекватности рынка, предоставляемых образовательных услуг рынку труда. Также рассматривают регионально-отраслевую специфику информационной образовательной среды в условиях модернизации образования. В связи с этим, для работоспособного механизма проектирования современной информационной образовательной среды обосновывается метод педагогической логистики. В рамках этого метода даются его параметрические характеристики с точки зрения педагогической науки и с учетом его особенностей с позиции информационной среды, основанной на ведущей роли в ней информационных потоков [41].

В своей статье, Ероян А.Е. рассматривает интеграцию в экономику, как одну из отраслей образования, работа которой подлежит экономической оценке «цена – качество». Обеспечение приоритетного развития учебного процесса в современной российской экономике затрагивает вопросы обоснования затрат образовательной организации на подготовку учащихся, которые имеют первостепенное значение и требуют разработки инструмента финансовой политики [42].

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

2.1. Программа модернизации финансово-экономической деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга на основе логистического подхода (обоснование, комплекс мероприятий, ожидаемые результаты, отбор показателей финансово-экономической деятельности, временной период и условия работы программы)

Для модернизации финансово-экономической деятельности рассмотрена работа Муниципального автономного общеобразовательного учреждения — Лицей № 109 г. Екатеринбурга.

В России такие образовательные организации существуют с 2007 года, которые создаются на базе государственного и муниципального имущества, но по своей экономической и юридической сути автономные учреждения (АУ) все-таки ближе к коммерческим организациям, так как они работают в значительной степени на самоокупаемости и не считаются бюджетными [43].

Основная цель создания АУ — сократить затраты бюджетов на содержание государственных и муниципальных учреждений и дать возможность им самостоятельно на рыночных условиях получать доходы. Порядок создания и функционирования автономных учреждений и управления ими регулируется ГК РФ и Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ "Об автономных учреждениях". Знания об изменении статуса многих бюджетных учреждений необходимы широким слоям населения, получающим государственные услуги в системе образования, здравоохранения, социальной защиты, занятости, культуры и спорта. Поэтому механизм функционирования автономных учреждений представлен для улучшения восприятия в виде блок-схем (схемы 2.1 – 2.8) [44].

Схема 2.1 – Порядок формирования имущества автономного учреждения

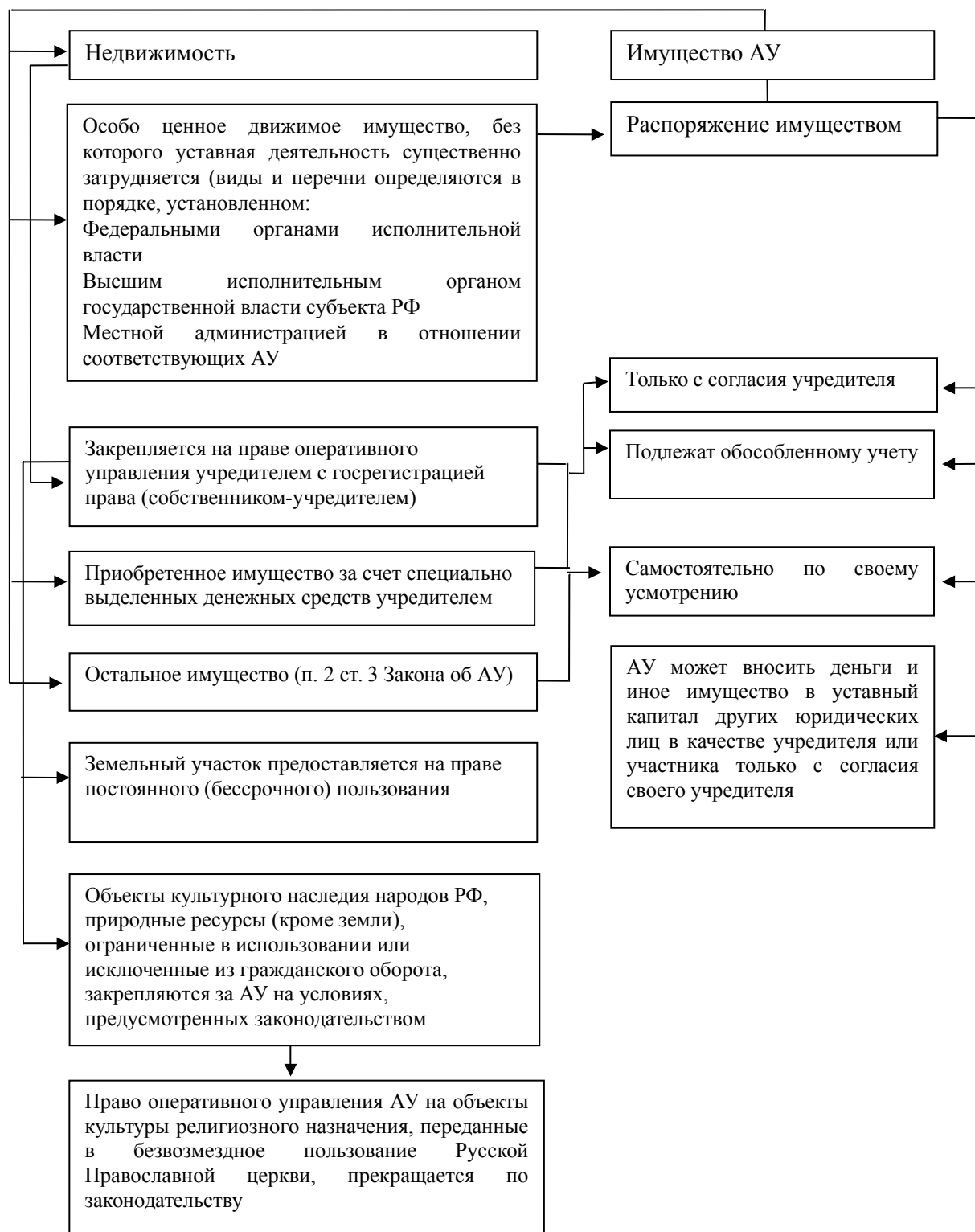


Схема 2.2 – Виды особо ценного движимого имущества федеральных образовательных АУ

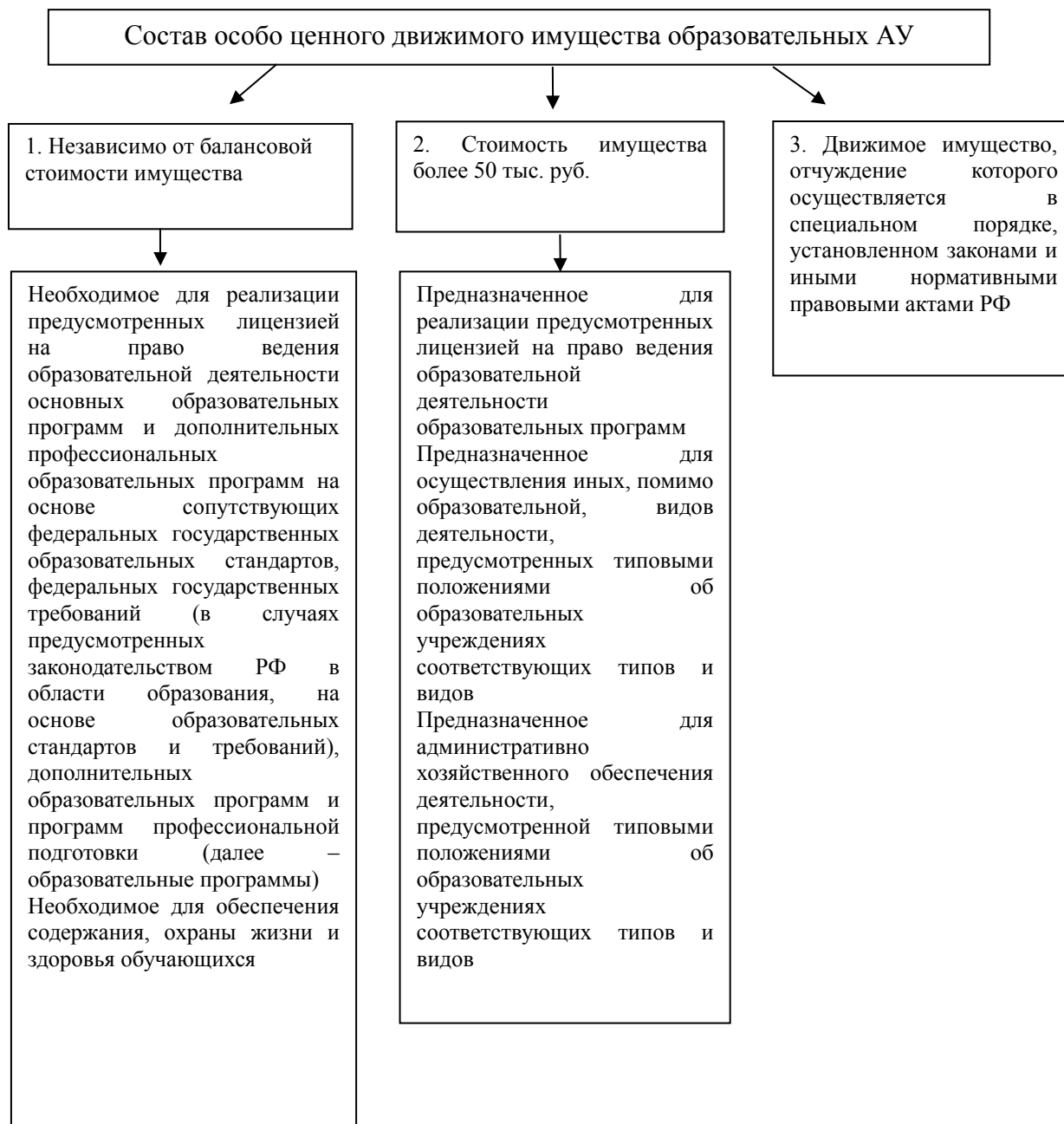


Схема 2.3 – Виды деятельности автономного учреждения

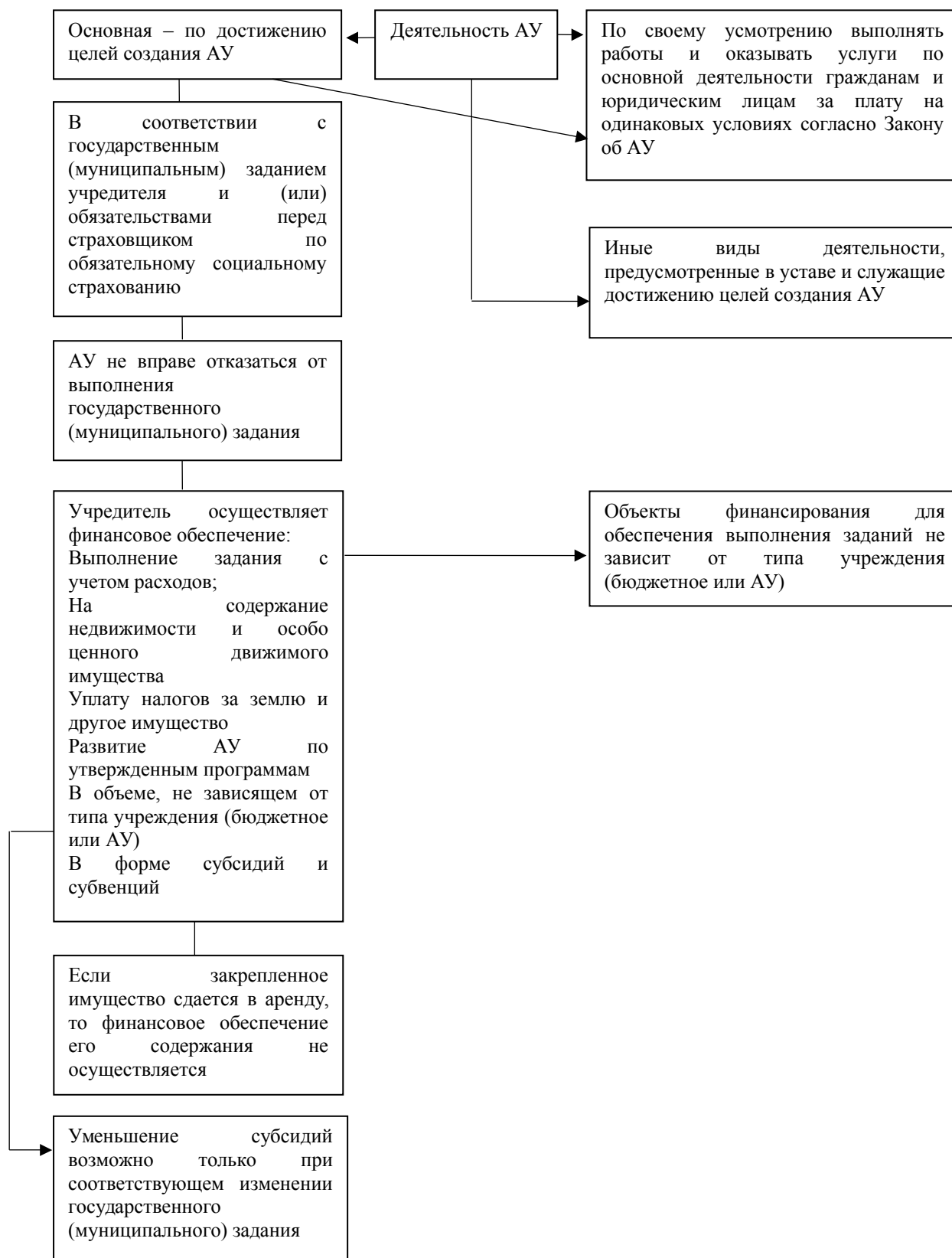


Схема 2.4 – Органы управления автономного учреждения

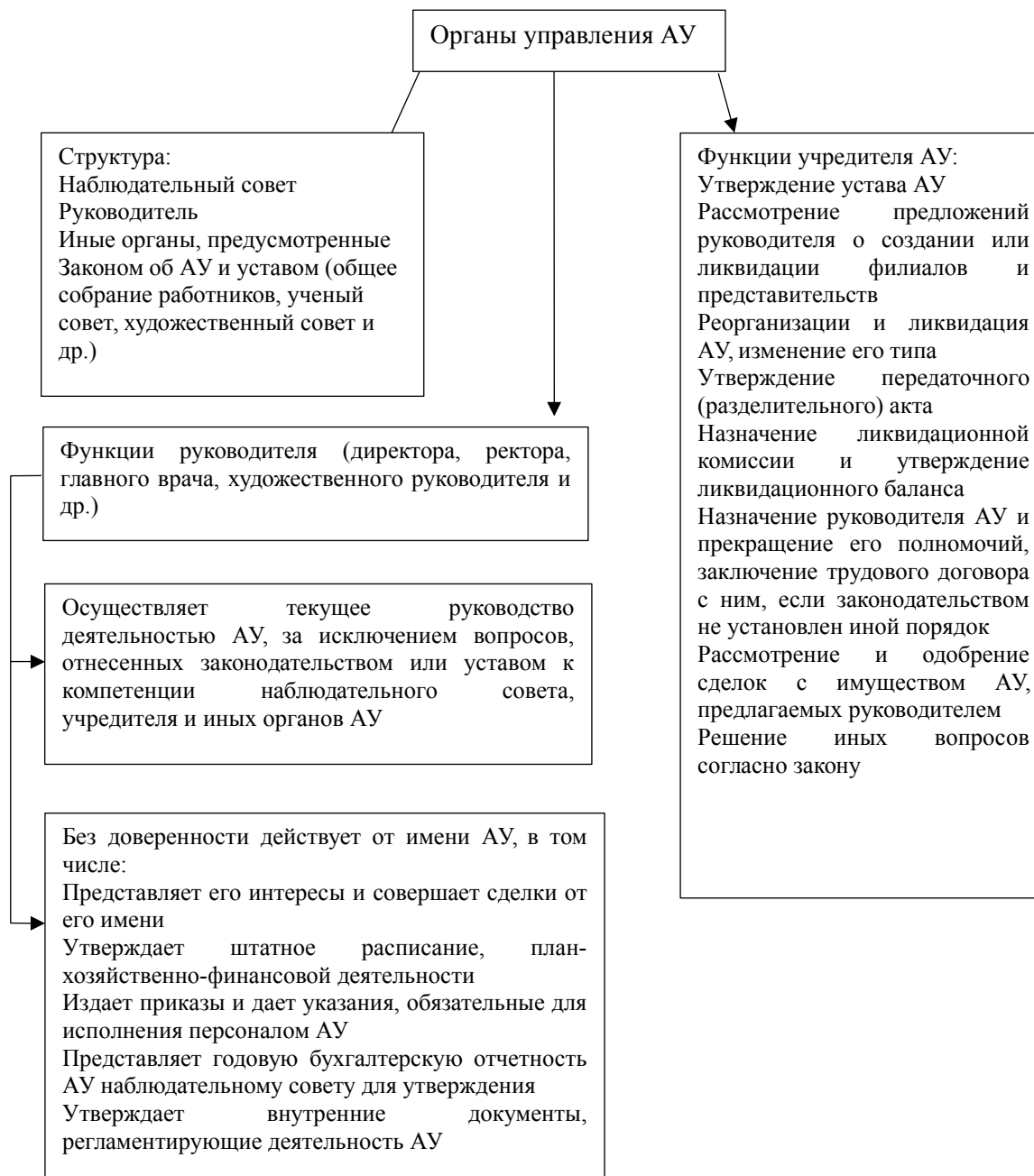


Схема 2.5 – Правила публикации отчетов о деятельности АУ и об использовании закрепленного имущества



Схема 2.6 – Формирование государственного задания учредителем для федерального АУ

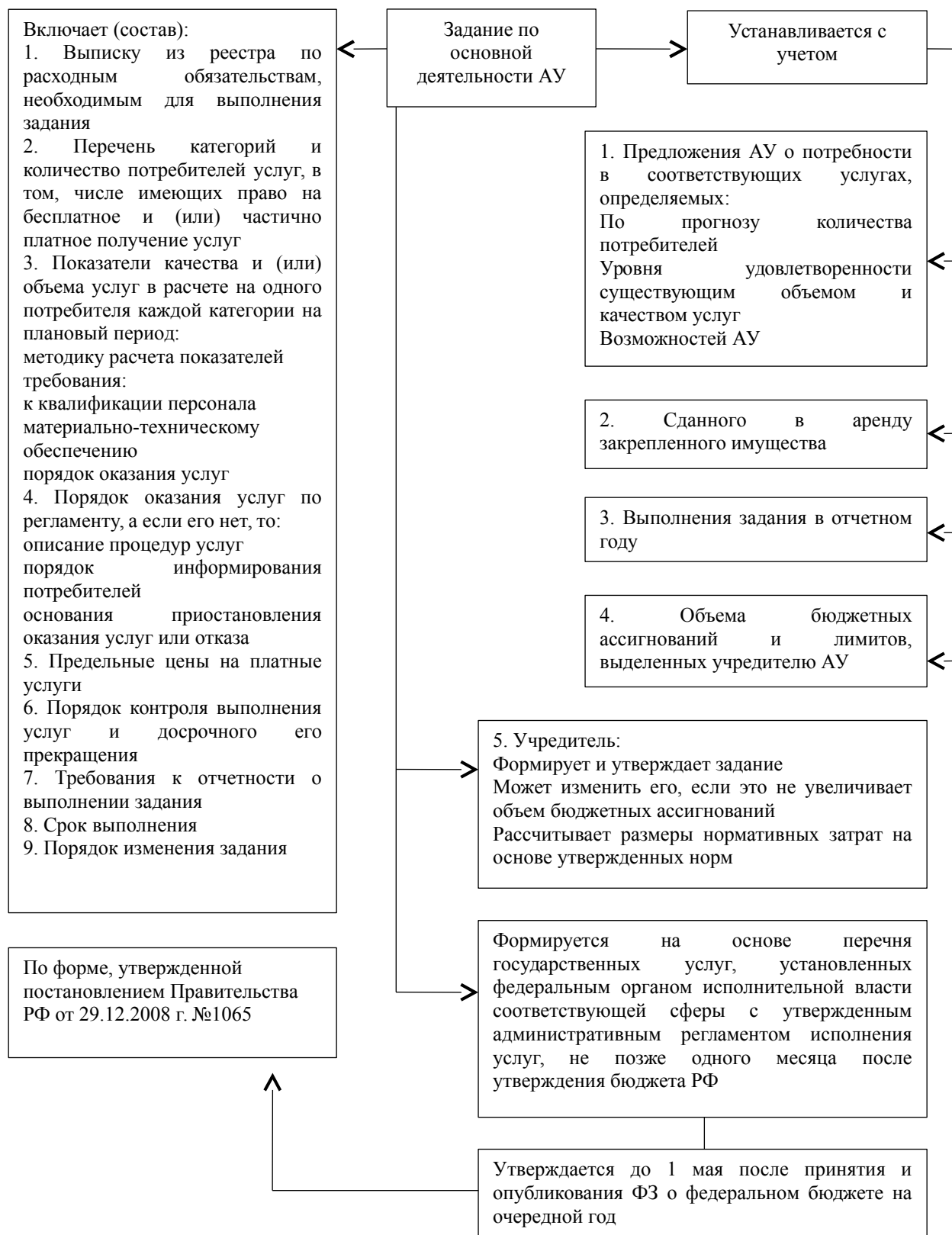


Схема 2.7 – Порядок определения затрат по деятельности автономного учреждения



Схема 2.8 – Финансовое обеспечение выполнения государственного задания



Лицей располагается в двух отдельно стоящих зданиях с прилегающей к ним территорией, включая все необходимые функциональные зоны, в том числе хозяйственную и спортивную. Здание начальной школы Лицея – ул. Волгоградская, 45а, площадь 6 288 кв.м., год постройки 1983, проектная численность здания - 850 учащихся. Общая площадь земельного участка – 20 277 кв.м., протяженность периметра – 546 метров. Здание средней школы Лицея – ул. Волгоградская, 37б, площадь 5 869 кв.м., год постройки 1974, проектная численность здания - 850 учащихся. Общая площадь земельного участка - 26 106 кв.м., протяженность периметра – 945 метров. Имеется отдельно стоящее двухэтажное кирпичное здание с пристроем (литер Б) (теплица), год постройки – 1974, общая площадь – 200,4 кв.м., два металлических гаража, которые не используются по назначению, и две контейнерные площадки площадью 7,5 кв.м. каждая. В целях эффективного функционирования и реализации основной образовательной программы общего и среднего образования Лицей оснащен необходимым комплектом

мебели, учебным и спортивным оборудованием в соответствии с современными требованиями федерального государственного образовательного стандарта [45].

Согласно данным в МАОУ Лицей № 109 на конец 2016 года работает 126 сотрудников, что значительно больше, чем в прошлые года (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Сведения о штатных единицах и средней заработной плате сотрудников МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга

Год	Средняя заработная плата	Кол-во штатных единиц на конец года	Кол-во штатных единиц на начало года
2013	30497	80	80
2014	31000	76	82
2015	32410	79	87
2016	29700	126	82

Реализуемые уровни образования:

- Начальное общее образование
- Основное общее образование
- Среднее общее образование

Формы обучения:

- Очная
- Очно-заочная
- Заочная
- Семейное образование
- Самообразование

Нормативные сроки обучения:

- Начальное общее образование - 4 года
- Основное общее образование - 5 лет
- Среднее общее образование - 2 года

Сроки действия государственной аккредитации образовательных программ:

- Аккредитации не подлежит

Согласно Муниципальному заданию на 2016 год Лицей осуществляет «Предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования». Категория потребителей – население муниципального образования «город Екатеринбург» в возрасте от 6,5 до 18 лет. Объем услуги в натуральном выражении – 1581 обучающийся.

2.2. Определение критериев и показателей оценки результатов финансово-экономической деятельности образовательной организации (социально-экономический аспект)

Доходы автономные учреждения получают от ведения уставной деятельности в трех вариантах:

- от основной деятельности, осуществляемой по заданиям учредителя и обязательствам перед страховщиком по обязательному социальному страхованию, частично за плату или бесплатно;
- работ и услуг по основной деятельности, выполняемых по своему усмотрению для граждан и юридических лиц за плату;
- иных видов деятельности, направленных на осуществление целей, для достижения которых было создано АУ.

Кроме того, АУ может сдавать в аренду недвижимое имущество и особо ценное движимое имущество, закрепленное за ним учредителем, и получать хорошие доходы.

Государственные и муниципальные органы исполнительной власти (учредители) осуществляют финансирование выполнения установленного задания АУ с учетом:

- расходов на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества, закрепленного за ними или приобретенного за счет средств учредителя;
- расходов на уплату налогов на имущество и земельные участки;
- развития АУ в рамках утвержденных программ.

Расходование средств в бюджетных учреждениях осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности (план ФХД), который представляет собой внутренний финансовый документ, где государственные и муниципальные учреждения бюджетного и автономного типа

разрабатывают, утверждают и используют в процессе планирования и исполнения доходов и расходов. Необходимость разработки плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения, а также обеспечение его открытости и доступности закреплено нормой подпункта 6 пункта 3.3 статьи 32 Федерального закона от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», а также частью 13 статьи 2 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

Информация о финансово-хозяйственной деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга представлена на официальном сайте государственных (муниципальных) образовательных организаций.

Общие требования к правилам составления и утверждения плана ФХД государственного (муниципального) учреждения, его состав и форму регламентирует Приказ Минфина России от 28 июля 2010 г. №81Н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений» [46].

План ФХД включает в себя следующие части: заголовочную, содержательную и оформляющую.

Содержательная часть состоит из текстовой и табличной частей.

В *текстовой части* плана указываются:

- цели деятельности учреждения;
- виды деятельности учреждения, относящиеся к его основным видам деятельности в соответствии с уставом учреждения;
- перечень услуг, относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности учреждения, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется за плату;
- общая балансовая стоимость недвижимого государственного (муниципального) имущества;

- общая балансовая стоимость движимого государственного (муниципального) имущества на дату составления плана, в том числе балансовая стоимость особо ценного движимого имущества.

Проанализировав предоставленную информацию в текстовой части с 2013 по 2017 год, можно выделить такие показатели как, недвижимое имущество и особо ценное движимое имущество (рис. 2.1, 2.2).

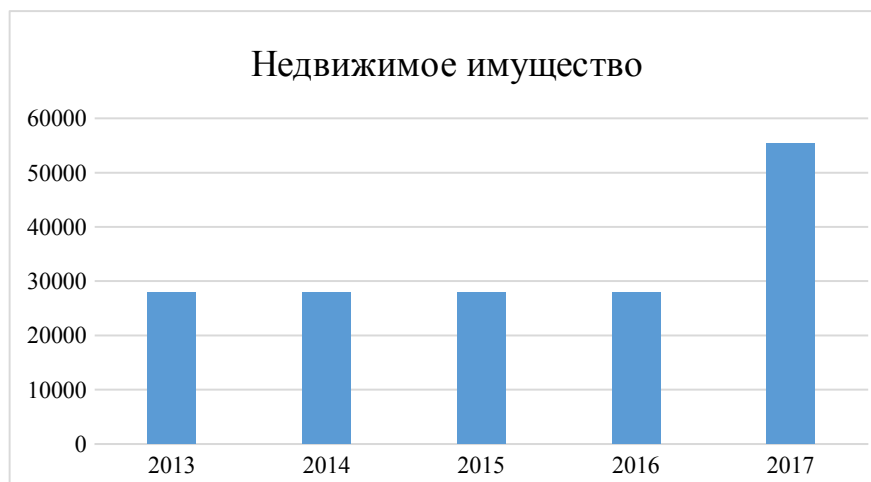


Рисунок 2.1 – Изменение финансового показателя «Недвижимое имущество»
МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

Исходя из данных, можно сделать вывод, что с 2013 по 2016 год сумма недвижимого имущества оставалась неизменной. В 2017 году МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга объединился со школой, тем самым увеличив количество учебных классов и число учащихся.



Рисунок 2.2 – Изменение финансового показателя «Особо ценное движимое имущество» МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

По графику видно, что в 2017 году особо ценное имущество значительно увеличилось. Это связано с тем, что МАОУ Лицей № 109 закупил большое количество компьютеров.

В *табличной части* плана приводятся:

- показатели финансового состояния учреждения (данные о нефинансовых и финансовых активах, обязательствах на последнюю отчетную дату);

- плановые показатели по поступлениям и выплатам учреждения.

В табличной части, были проанализированы такие показатели как, дебиторская задолженность по доходам, дебиторская задолженность по расходам, планируемые суммы поступлений и планируемые суммы выплат (рис. 2.3 – 2.5).



Рисунок 2.3 – Изменение финансового показателя «Дебиторская задолженность по доходам» МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

По приведенным данным видно, что в 2017 году появилась дебиторская задолженность по доходам свыше 650 тыс. руб.



Рисунок 2.4 – Изменение финансового показателя «Дебиторская задолженность по расходам» МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

На данный момент дебиторская задолженность по расходам в Лицее № 109 не появилась, это говорит о том, что все поставщики, с которыми сотрудничает организация, платят в установленные сроки.



Рисунок 2.5 – Изменение финансового показателя «Планируемые суммы поступлений» МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

Планируемые суммы поступлений с каждым годом возрастают, это связано с тем, что возрастают и расходы на оплату труда, коммунальные услуги, оплата услуг связи и т.д.

В целях формирования показателей плана по поступлениям и выплатам учреждение составляет на этапе формирования проекта бюджета на очередной финансовый год (на очередной финансовый год и плановый период) план исходя из представленной учредителем информации о планируемых объемах расходных обязательств:

- субсидий на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием учреждением в соответствии с государственным (муниципальным) заданием государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ);
- субсидий, предоставляемых в соответствии с проектом закона о бюджете на осуществление соответствующих целей (целевая субсидия);
- бюджетных инвестиций;

- публичных обязательств перед физическими лицами в денежной форме, полномочия, по исполнению которых планируется передать в установленном порядке учреждению[47].

МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга ежегодно предоставляет информацию об операциях с целевыми средствами из бюджета.

Согласно данным с 2013 по 2017 год можно составить график, по которому видно, что наибольшие поступления были в 2016 году, а в 2017 году бюджетных инвестиций не планируется (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Суммы поступлений бюджетных инвестиций МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

Плановые показатели по выплатам формируются учреждением в разрезе выплат:

- на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда;
- услуги связи;
- транспортные услуги;
- коммунальные услуги;
- арендную плату за пользование имуществом;
- услуги по содержанию имущества;

- прочие услуги;
- безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям;
- пособия по социальной помощи населению;
- приобретение основных средств;
- приобретение нематериальных активов;
- приобретение материальных запасов;
- приобретение ценных бумаг;
- прочие расходы;
- иные выплаты, не запрещенные законодательством РФ (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Изменение планового финансового показателя «Планируемые суммы выплат» МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга

Из графика видно, что в 2017 году суммы выплат увеличиваются на 29% по отношению к 2016 году. В планируемые суммы выплат входят: оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, оплата услуг связи, оплата коммунальных услуг, оплата услуг по содержанию имущества, приобретение основных средств, приобретение материальных запасов, выплаты по публичным обязательствам.

Оплату транспортных услуг, арендную плату за пользование имуществом, приобретение нематериальных активов Лицей № 109 не производит.

Планирование расходов бюджетного учреждения осуществляется с помощью расчетов по статьям, указанным в плане ФХД.

В подстатье «Заработная плата» планируются бюджетные расходы по оплате труда на основе договоров. При расчете необходимого объема денежных средств по этой статье, учитывают:

- штатное расписание, в котором указан полный перечень должностей, размеры окладов, количество ставок по каждой должности;
- данные о размере районных коэффициентах;
- нормативный акт, регламентирующий размер окладов, надбавок, премий, материальной помощи.

В подстатье «Прочие выплаты» планируются расходы учреждения на дополнительные выплаты и компенсации.

В подстатье «Начисления на выплаты по оплате труда» указываются расходы по уплате страховых взносов в пенсионный фонд РФ, пособий, а также взносов по страховым тарифам на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

В подстатье «Услуги связи» планируются расходы на оплату услуг связи в целях обеспечения собственных нужд учреждения. Размер расходов определяется исходя из заключенных договоров.

В подстатье «Транспортные услуги» планируются расходы на оплату транспортных услуг. Основным направлением расходов, как правило, является оплата проезда при служебных командировках и на курсы повышения квалификации. Также здесь учитываются расходы по оплате проезда военнослужащих и приравненных к ним лиц, а также членов их семей к месту проведения отпуска и обратно.

По подстатье «Коммунальные услуги» показываются расходы учреждения по оплате договоров на приобретение коммунальных услуг в

целях оказания государственных и муниципальных услуг. В их число входят плата за отопление и технологические нужды, а также горячее водоснабжение и потребление газа, включая его транспортировку по газораспределительным сетям и плату за снабженческо-сбытовые услуги, потребление электроэнергии для хозяйственных, производственных, технических, лечебных, научных, учебных целей, водоснабжения, водоотведения, ассенизации. Расчет потребности в бюджетных средствах по оплате договоров на оказание коммунальных услуг производится исходя из сведений:

- о среднемесячной потребности в энергетических ресурсах и воде в натуральном выражении;
- тарифах на коммунальные услуги, в том числе об оплате транспортировки газа по газораспределительным сетям и снабженческо-сбытовых услуг.

На подстатью «Арендная плата за пользование имуществом» относятся расходы по оплате арендной платы в соответствии с заключенными договорами аренды (субаренды) имущества в целях оказания государственных и муниципальных услуг.

В подстатье «Услуги по содержанию имущества» планируются расходы учреждения по оплате договоров на оказание услуг, связанных с содержанием нефинансовых активов, находящихся как в оперативном управлении, так и в аренде.

При определении объема расходов по подстатье «Прочие услуги» применяются:

- расчет оплаты проживания командированных сотрудников;
- расчет платежей по автогражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- расчет расходов по монтажу локальных вычислительных сетей, информационному обслуживанию учреждений;

- расчет среднегодовой стоимости услуг по вневедомственной охране.

Основным направлением планирования расходов по подстатье «Прочие расходы» является расчет расходов на уплату налогов, пошлин, лицензий, разного рода платежей и сборов в бюджеты всех уровней, включаемых в состав расходов учреждения. Так, при составлении проекта сметы доходов и расходов в расчет принимается сумма налогов, уплаченная за предыдущий налоговый период, а также учитываются все изменения, произошедшие в налоговом законодательстве. По этой статье отражаются расходы по уплате налога на имущество, земельного налога.

В статье «Увеличение стоимости основных средств» отражаются расходы учреждения по оплате договоров на приобретение, а также договоров подряда на строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, расширение и модернизацию объектов, относящихся к основным средствам.

В статье «Увеличение стоимости материальных запасов» отражаются расходы на приобретение сырья и материалов, предназначенных для однократного использования в процессе деятельности учреждения. Кроме того, на данную статью относятся затраты на предметы, используемые в деятельности учреждения в течение периода, превышающего 12 месяцев, но не относящиеся к основным средствам. Это медикаменты, мягкий инвентарь, посуда, продукты питания, в том числе продовольственные пайки военнослужащим и приравненным к ним лицам, горюче-смазочные материалы, строительные материалы, хозяйственные материалы, канцелярские принадлежности [48].

2.3. Результаты апробации программы и их анализ, методические рекомендации по применению логистического подхода к организации экономической деятельности в образовании

Цель логистической деятельности получила название правило «семи Н» (в английском варианте - «seven R-s»), которое гласит: обеспечение нашего потребителя нужным ему товаром в необходимом количестве с необходимым качеством в нужном месте в нужное время с наилучшими затратами.

В соответствии с этим, в логистике выделяют семь правил логистики:

1. Продукт должен быть необходим потребителю.
2. Продукт должен быть соответствующего качества.
3. Продукт должен быть в необходимом количестве.
4. Продукт должен быть доставлен в нужное время.
5. Продукт должен быть доставлен в нужное место.
6. Продукт должен быть доставлен с минимальными затратами.
7. Продукт должен быть доставлен конкретному потребителю.

Это правило должно выполняться на всех стадиях движения товаров, начиная с закупок сырья и далее по цепочке: изготовление товаров, распределение, продажа конечному потребителю. Лишь в этом случае обеспечиваются требуемые параметры качества товаров (услуг) на их конечной стадии – потребления[49].

Таблица 2.2. – Правила 7 «R» на примере МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга

Основные требования	Правила 7 «R» на примере МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга
Продукт	Продуктом в МАОУ Лицей № 109 является предоставление общеобразовательных услуг (начальное связанных, основное бюджетное, среднее).

Продолжение табл. 2.2

Основные требования	Правила 7 «R» на примере МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга
Качество	Для того чтобы данные услуги были востребованы на рынке, они должны быть должного качества (т.е. качественное образование). Необходимо также улучшать качество образовательных услуг (повышение квалификации педагогов, улучшение материально-технической оснащенности).
Количество	Предоставляемые места (платные и бюджетные) должны соответствовать спросу. Между спросом и предложением должен быть баланс.
Время	Образовательные услуги должны быть оказаны в нужное время, для этого созданы учебные программы.
Место	Все учебные аудитории должны быть оснащены всеми требующимися материалами, техникой, мебелью, освещением.
Потребитель	Основным потребителем являются дети с 6 до 18 лет
Уровень затрат	Все затраты представлены в плане ФХД ,по которому ежегодно учреждение отчитывается.

Исходя из данной таблицы, необходимо обратить внимание на последнее требование – уровень затрат, т. к. по рассмотренному показателю «Дебиторская задолженность по расходам» МАОУ Лицей № 109

г. Екатеринбурга (рис. 2.3) имеет проблемы с выбором поставщика, что соответственно увеличивает затраты и услуги, которые необходимы учреждению, не получает во время.

При проведении закупок автономные учреждения обязаны руководствоваться положениями Федерального закона от 18.07.2011 [№ 223-ФЗ](#) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Основная особенность Закона № 223-ФЗ заключается в том, что он не определяет порядок закупки товаров (работ, услуг), а предоставляет возможность автономным учреждениям устанавливать их самостоятельно путем принятия положения о закупке. Перечень случаев закупки товаров, работ, услуг, которые не подпадают под действие указанного [Закона](#), приведен в ч. 4 ст. 1 Закона [№ 223-ФЗ](#) и является исчерпывающим.

[Законом](#) установлено, что автономное учреждение может установить в подобном положении любой способ закупки, а не только аукцион или конкурс [50].

Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть прежде всего надежным партнером и мог бы обеспечить успешную производственно-сбытовую деятельность учреждения [51].

Рассмотрим на примере закупку парт и стульев в новый корпус. Заказчику МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбург могут предоставить свои услуги несколько поставщиков. Используя показатели деятельности и критерии, приведенные в таблице 2.3, определим наиболее приемлемого из них.

Таблица 2.3 - Показатели деятельности поставщиков

Критерии оценки поставщиков	Показатели деятельности поставщиков			
	1	2	3	4
1. Вероятность предоставления парт и стульев «точно во время»,коэф.	0,81	0,86	0,75	0,78
2. Общее время предоставления парт и стульев, сут.	30	35	45	42
3. Время оформления заказа, сут.	1	2	3	1
4. Стоимость (1 парта, 2 стула), тыс. р.	3	2,5	3	5
5. Техническая оснащенность	<i>Хор.</i>	<i>Оч.хор.</i>	<i>Уд.</i>	<i>Оч. хор.</i>
6. Финансовая стабильность	<i>Уд.</i>	<i>Хор.</i>	<i>Оч.хор.</i>	<i>Уд.</i>
7. Географическое расположение	<i>Хор.</i>	<i>Оч. хор.</i>	<i>Уд.</i>	<i>Хор.</i>
8. Размер/мощность компании	<i>Хор.</i>	<i>Хор.</i>	<i>Уд.</i>	<i>Оч. хор.</i>
9. Сохранность груза в процессе транспортировки	<i>Отл.</i>	<i>Уд.</i>	<i>Хор.</i>	<i>Уд.</i>
10. Получение информации	<i>Уд.</i>	<i>Оч.хор.</i>	<i>Отл.</i>	<i>Отл.</i>

Продолжение табл.2.3

Критерии оценки поставщиков	Показатели деятельности поставщиков			
	1	2	3	4
11. Наличие дополнительных услуг по комплектации груза	<i>Нет</i>	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Нет</i>
12. Наличие высококвалифицированного персонала	<i>Да</i>	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Да</i>
13. Сертификат соответствия	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Да</i>	<i>Да</i>

В таблице 2.4 приведены ранги значимости критериев, проставленные сотрудниками данной компании.

Таблица 2.4 – Ранги критериев оценки качества поставщиков парт и стульев

Критерии оценки поставщиков	Ранги, расставленные сотрудниками учреждения			
	1	2	3	4
1. Вероятность предоставления парт и стульев «точно во время», коэф.	7	8	5	6
2. Общее время предоставления парт и стульев, сут.	9	8	5	6
3. Время оформления заказа, сут.	10	9	8	10
4. Стоимость (1 парта, 2 стула), тыс. р.	9	10	9	4
5. Техническая оснащенность	7	8	4	8
6. Финансовая стабильность	4	6	8	4
7. Географическое расположение	7	8	4	7
8. Размер/мощность компании	7	6	5	8
9. Сохранность груза в процессе транспортировки	10	4	8	5
10. Получение информации	4	8	10	9
11. Наличие дополнительных услуг по комплектации груза	5	10	4	4

Продолжение табл. 2.4

Критерии оценки поставщиков	Ранги, расставленные сотрудниками учреждения			
	1	2	3	4
12. Наличие высококвалифицированного персонала	9	10	3	9
13. Сертификат соответствия	9	2	8	8

Для определения суммарного ранга критериев оценки качества используем формулу:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m_i} \quad (3)$$

где a_{ij} – рейтинг, присвоенный i -му показателю, j -ым экспертом;

m_i – количество экспертных оценок, присвоенных i -му показателю.

Результаты расчетов сведем в таблицу 2.4.

Таблица 2.5 - Расчет суммарного ранга критериев оценки поставщиков парт и стульев

Критерии оценки поставщиков	Ранги, расставленные сотрудниками учреждения				Суммарный ранг
	1	2	3	4	
1. Вероятность предоставления парт и стульев «точно во время», коэф.	7	8	5	6	6,5
2. Общее время предоставления парт и стульев, сут.	9	8	5	6	7
3. Время оформления заказа, сут.	10	9	8	10	9,25
4. Стоимость (1 парта, 2 стула), тыс. р.	9	10	9	4	8
5. Техническая оснащенность	7	8	4	8	6,75
6. Финансовая стабильность	4	6	8	4	5,5

Продолжение табл. 2.5

Критерии оценки поставщиков	Ранги, расставленные сотрудниками учреждения				Суммарный ранг
	1	2	3	4	
7. Географическое расположение	7	8	4	7	6,5
8. Размер/мощность компании	7	6	5	8	6,5
9. Сохранность груза в процессе транспортировки	10	4	8	5	6,75

10. Получение информации	4	8	10	9	7,75
11. Наличие дополнительных услуг по комплектации груза	5	10	4	4	5,75
12. Наличие высококвалифицированного персонала	9	10	3	9	7,75
13. Сертификат соответствия	9	2	8	8	6,75

Для каждого критерия определяется удельный вес в общей системе оценки по формуле:

$$w_i = \frac{2(N - r_i + 1)}{N(N + 1)}, \quad (4)$$

где r_i – ранг, присвоенный i -му показателю;

N – количество учитываемых показателей.

Результаты расчета сведем в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет удельного веса критериев в общей системе оценки

Критерии оценки перевозчиков	Суммарный ранг	Удельный вес критерия
1. Вероятность предоставления парт и стульев «точно во время», коэф.	6,5	0,08
2. Общее время предоставления парт и стульев, сут.	7	0,08
3. Время оформления заказа, сут.	9,25	0,05

Продолжение табл. 2.6

Критерии оценки перевозчиков	Суммарный ранг	Удельный вес критерия
4. Стоимость (1 парта, 2 стула), тыс. р.	8	0,07
5. Техническая оснащенность	6,75	0,08
6. Финансовая стабильность	5,5	0,09
7. Географическое расположение	6,5	0,08
8. Размер/мощность компании	6,5	0,08

9. Сохранность груза в процессе транспортировки	6,75	0,08
10. Получение информации	7,75	0,07
11. Наличие дополнительных услуг по комплектации груза	5,75	0,09
12. Наличие высококвалифицированного персонала	7,75	0,07
13. Сертификат соответствия	6,75	0,07
Сумма		1,00

Чтобы дать оценку показателям работы поставщиков, необходимо исключить из анализа тех, которые не соответствуют установленным ограничениям:

- вероятность предоставления парт и стульев «точно вовремя» – не меньше 0,7;
- время предоставления парт и стульев не больше 4 суток;
- стоимость (1 парта и 2 стула) не больше 3 тыс. р.

Таким образом, из дальнейшего анализа исключается поставщик 3 и 4, так как не соответствует максимально приемлемому сроку предоставления парт и стульев и их стоимости.

Рассчитаем количественные оценки для двух поставщиков (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Расчет количественных оценок

Показатель	Вес w_i формула (4)	Эталонно е значение	Оценки, рассчитанные с учетом эталонных значений		Оценки, рассчитанные с учетом весовых коэффициентов	
			Поставщик		Поставщик	
			1	2	1	2
1. Вероятность предоставления парт и стульев «точно во время»,коэф.	0,08	0,86, max	0,94	1	0,075	0,080
2. Общее время предоставления парт и стульев, сут.	0,08	2, min	1	0,67	0,080	0,054
3. Время оформления заказа, сут.	0,05	1, min	1	0,5	0,050	0,025
4. Стоимость (1 парта, 2 стула), тыс. р.	0,07	19, min	0,95	1	0,066	0,070
Суммарная количественная оценка с учетом w_i					0,271	0,229

С помощью оценки качества и соответствующих стандартам оценки по шкале желательности рассчитаем качественные оценки для других показателей аналогично.

Результаты расчета сведены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет качественных оценок

Показатель	Вес w_i формула (4)	Оценки, рассчитанные по шкале желательности		Оценки, рассчитанные с учетом весовых коэффициентов	
		Поставщик		Поставщик	
		1	2	1	2
5. Техническая оснащенность	0,08	0,782	0,913	0,062	0,073
6. Финансовая стабильность	0,09	0,530	0,782	0,047	0,070
7. Географическое положение	0,08	0,782	0,913	0,062	0,073

Продолжение табл. 2.6

Показатель	Вес w_i формула (4)	Оценки, рассчитанные по шкале желательности		Оценки, рассчитанные с учетом весовых коэффициентов	
		Поставщик		Поставщик	
		1	2	1	2
8. Размер/мощность компании	0,08	0,782	0,782	0,062	0,073
9. Сохранность груза в процессе транспортировки	0,08	0,975	0,530	0,078	0,042
10. Получение информации	0,07	0,530	0,913	0,037	0,064
Суммарная качественная оценка с учетом w_i				0,348	0,395

Для получения оценок релейных показателей принимают, что ответ «Да» соответствует оценке 1, ответ «Нет», оценке 0. Таким образом, получим следующие количественные оценки релейных показателей с учетом весовых коэффициентов (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Расчет релейных оценок

Показатель	Вес w_i формула (4)	Оценки, рассчитанные по шкале желательности		Оценки, рассчитанные с учетом весовых коэффициентов	
		Поставщик		Поставщик	
		1	2	1	2
11. Наличие дополнительных услуг по комплектации груза	0,09	0	1	0,00	0,09
12. Наличие высококвалифицированного персонала	0,07	1	1	0,07	0,07
13. Сертификат соответствия	0,08	1	0	0,08	0,00
Суммарная качественная оценка с учетом w_i				0,15	0,16

На основе оценки количественных, качественных и релейных показателей с учетом весовых коэффициентов рассчитывают суммарный (интегральный) рейтинг поставщиков (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Интегральный рейтинг поставщиков парт и стульев

Поставщик	Количественная оценка	Качественная оценка	Релейная оценка	Интегральная оценка
1	0,271	0,348	0,150	0,769
2	0,229	0,395	0,160	0,784

Наивысшая интегральная оценка присвоена собственнику под №2 (оценка 0,784). Следовательно, если МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбург будет заказывать парты и стулья у данного поставщика, соответственно сократятся затраты.

На основе проведенного анализа поставщиков парт и стульев, можно сделать аналогичные расчеты и снизить затраты на закупку нужд МАОУ Лицей №109 г. Екатеринбурга.

В выпускной квалификационной работе приведены научно-обоснованные предложения по модернизации финансово-экономической деятельности образовательной организации, полученные с использованием российской литературы, системного и логистического подходов, а также математического анализа.

В начале исследования была поставлена цель, для достижения которой, в работе также были изучены теоретические аспекты эффективности финансово-хозяйственной деятельности, сущность логистического подхода в рамках образовательного процесса, логистических затрат и особенности их учета. В работе была рассмотрена общая характеристика образовательной организации, проанализированы финансовые показатели, исследованы производственная и логистическая деятельность предприятия. В процессе исследования была рассмотрена структура общих затрат предприятия, определены логистические издержки, выявлены пути оптимизации затрат и предложены рекомендации по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга.

Была доказана *гипотеза исследования*: управление финансово-экономической деятельностью образовательной организации будет эффективным, если использовать понятия и методологию логистики, адаптированных к образовательной сфере, а также структурно сформировать логистическую систему управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации.

Для достижения обозначенной цели и проверки положений рабочей гипотезы были сформулированы и в ходе исследования решены следующие задачи:

- Был проведен анализ организационных аспектов и проблем управления финансово-экономической деятельности образовательной организации на примере МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга.

- Разработана теоретическая модель логистики финансов образования как адекватное современное управленческое средство.

- Выделен и обоснован системообразующий фактор логистической системы управления образовательной организации, определены её основные характеристики и принципы действия.

- Проведен анализ результатов экспериментальной практики формирования логистической системы управления финансово-экономической деятельностью образовательной организации.

- Разработана программа модернизации финансово-экономической деятельности МАОУ Лицей № 109 г. Екатеринбурга на основе логистического подхода.

На основе проведенных исследований можно сделать вывод, что что повышение эффективности финансово-экономической деятельности предприятия является одним из факторов, определяющих уровень работоспособности образовательного учреждения. Использование логистической концепции позволяет рационально управлять потоковыми процессами, способствуя снижению издержек и повышая эффективность финансово-экономической деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Владимирова А. С., Василюк Ю. И. «Логистика, виды логистики и глобальные системы // Актуальные вопросы экономических наук» 2016 г.
2. Гаджинский А. М. «Логистика». 20-е изд. Москва 2012 г.
3. Неруш Ю. М. «Логистика: учеб. для вузов». 4-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби; Проспект, 2006 г.
4. Устьянцева Т. А. Особенности применения логистического подхода при управлении материальными потоками на производственном предприятии // Проблемы современной экономики, 2014 г.
5. Лившиц В. М. «К истории изучения волн обучения», 2006 г.
6. Денисенко В. А. «Основы образовательной логистики» // В. А. Денисенко. – Калининград: Изд-во КГУ, 2003 г.
7. Ефремова Н. Ф. «Эвалюация и логистика: новые инструменты в управлении качеством обучения» // Журнал «Фундаментальные исследования» 2014 г.
8. Трофимова О. А. «Обоснование применения логистического подхода к системе управления в сфере образования» // Инновационные проекты и программы в образовании, 2012 г.
9. Решетникова О. А. «Логистика массовой оценки учебных достижений учащихся: на примере Единого государственного экзамена и Государственной итоговой аттестации выпускников основной школы в новой форме». Автореф. дисс. Москва, 2013 г.
10. Ефремова Н. Ф. «Логистические процессы в образовании. Теория и практика управления качеством обучения. (Метод.портфель учителя)» // Издательство: Национальное образование, 2014 г.
11. Н. Г. Филонов, В. А. Деремешко, О. Д. Имонов «Образовательное учреждение как логистическая система» // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2015 г.
12. Трофимова О. А., Захарова Л. А., «Логистический подход к управлению потоками в образовательных учреждениях», 2015 г.

13. Niine Tarvo, Koppel Ott «[Logistics Systems Engineer - Interdisciplinary Competence Model for Modern Education](#)» // INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING PEDAGOGY, Том: 5, Выпуск: 2, 2015 г.

14. Ананских М. С. «Критерии эффективности бюджетных расходов в процессе оказания бюджетных услуг» // Финансы и кредит, 2012 г.

15. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (действующая редакция, 2016)

16. Ростовский Р. В. «Модели финансирования образования» // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2013 г.

17. Мерзлова М. П. «Проблемы формирования источников финансирования государственных образовательных учреждений России» // Сервис+, 2012 г.

18. Мусарский М. М., Дмитриев М. А. «Технология финансового менеджмента в образовательной организации» // Наука и школа. 2015 г.

19. Егупова О. А. «Проблемы финансирования образования» // Ученые записки РГСУ, 2012 г.

20. Сулян Г. С. «Финансовые потоки при формировании системы бюджетного и внебюджетного финансирования общеобразовательных учреждений» // Ученые записки РГСУ, 2013 г.

21. Мусарский М. М. «Новое, в образовательной организации по управлению финансово-экономической деятельностью» // Экономика образования, 2014 г.

22. Свекатовски Р. В. «Структура и источники развития рынка образовательных услуг в условиях глобализации» // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент, 2013 г.

23. Жукова Г. В. «Совершенствование финансирования образовательных учреждений на базе нормативного бюджетного финансирования» // Ученые записки РГСУ. 2012 г.

24. Сысоева Ю. Ю., Шамин Е. А. «Повышение эффективности деятельности образовательных организаций» // Вестник НГИЭИ, 2014 г.

25. Абанкина И. В. «Механизмы организации финансово – экономической деятельности учреждений, обеспечивающие реализацию ФГОС с учётом особенностей финансирования трёх типов учреждений (казённые, бюджетные, автономные)» // Муниципальное образование: инновации и эксперимент, 2014 г.

26. Прокофьев М. Н. «Особенности финансирования муниципальных образовательных услуг» // Научные записки молодых исследователей, 2015 г.

27. Власова В. К. «Специфика проектирования современной информационной образовательной среды» // Образовательные технологии и общество, 2012 г.

28. Иевлев Е. В. «Информационная логистика в процессах управления (микрологистика, макрологистика)» // Мир современной науки, 2014 г.

29. Сизонтов А. Е., Сизонтова И.В. «Новые аспекты применения логистики» // Инновационная наука, 2015 г.

30. Евтодиева Татьяна Евгеньевна Современные условия реализации логистики // Вестник АГТУ. Серия: Экономика, 2013 г.

31. Трофимова О. А. «Логистический подход к системе управления в сфере образования», 2012 г.

32. Радионов Р. А. «О некоторых аспектах профессионального образования в области логистики» // Экономический анализ: теория и практика, 2013 г.

33. Голиков Е. А. «Маркетинг и логистика» // 4-е изд., испр. и доп. М.: Акад. проект, 2014 г.

34. Ивасенко А. Г., Никонова Я.И. «Финансы организаций (предприятий)» // М.: Кнорус, 2013 г.

35. Алехин Б. И. «Планирование деятельности предприятия» // Экономист, 2015 г.

36. Трофимова О. А., Захарова Л. А. «Логистический подход к управлению потоками в образовательных учреждениях» // Педагогическое образование в России, 2014 г.

37. Филонов Н. Г., Деремешко В. А. «Логистизация образовательного процесса» // Вестник ТГПУ. 2015 г.

38. Власова В. К. «Интеграционная основа проектирования содержания современного педагогического образования» // КПЖ, 2012 г.

39. Заярная И. А., Мордовский Г. А. «Логистика» // Международный журнал экспериментального образования, 2012 г.

40. Гуськова М. В. «Основы эвалюации в управлении качеством образования» // М. В. Гуськова. – М.: ИНФРА-М, 2014 г.

41. Демержиба А. А. «Логистика управления запасами концептуальное осмысление и основные характеристики» // Пространство экономики, 2012 г.

42. Соломахо В. Л., Ракицкий А. А., Новик Н. Я. «Образовательная логистика непрерывного инженерного образования как фактор развития инновационной экономики», 2015 г.

43. Ероян А. Е. «Анализ инструментов управления затратами в сфере образовательных услуг» // Вестник Адыгейского государственного университета. Экономика. 2013 г.

44. Зобова Е. В., Федорова А. Ю. «Особенности финансирования бюджетных учреждений» // Социально-экономические явления и процессы, 2014 г.

45. <http://лицей109.екатеринбург.рф>

46. Ежакова Е. Н., Илюшин В. Е. «К вопросу о финансировании бюджетных учреждений» // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2015 г.

47. Арискин Владимир Геннадьевич Финансирование образовательных учреждений в современных условиях // Вестник ЧГПУ. 2013 г.

48. Кузменко Ю. Г., Варганова М. И. «О внедрении принципов финансовой логистики в деятельность современных российских предприятий» // Проблемы современной экономики, 2015 г.

49. Коваленко Л. В., Филонов Н. Г. «Позиционирование логистического анализа в управленческом анализе» // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (TSPU Bulletin), 2014 г.

50. ФЗ от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»

51. Печаткина Е. Ю., Третьяков В. И. «Основные критерии и подходы выбора поставщиков» // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент, 2015 г.