Глава 3.
ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПЛАНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОО

3.1. Финансово-хозяйственная и экономическая деятельность в управленческом цикле руководителя ДОО

Новая культура управления, безусловно, связана с многогранностью понятия «результат» в системе управления качеством образования, где ключевая роль принадлежит администрации образовательной организации, т.е. современный руководитель образовательной организации должен быть не только управленцем образовательного процесса, но и эффективным менеджером, в условиях современных экономических подходов к функционированию ДОО способным:

— умело сочетать государственный аспект финансирования с развитием разной хозяйственной деятельности ДОО;
— эффективно реализовывать платные образовательные услуги;
— организовывать качественное исполнение услуг по договорной системе с различными организациями;
— развивать самостоятельность педагогического коллектива ДОО в поиске ответов на вопросы социально-экономического развития.

Права юридического лица в части осуществления финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают у образовательной организации после ее регистрации. В уставе ДОО отмечается, что она *«приобретает права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, с момента регистрации»*. С этого момента образовательные организации самостоятельно осуществляют финансовую деятельность и должны иметь самостоятельный баланс и расчетный счет.

В дальнейшем функционирование образовательной организации регулируется Федеральным законом от 08.05.2010 №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», обеспечившим переход от финансирования образовательных организаций к финансированию реализуемых ими услуг. В письме Департамента государственной политики в сфере общего образования Минобразования и науки РФ от 31.07.2014 №08-1002 «О направлении методических рекомендаций» при этом разъясняется, что применительно к дошкольному образованию Федеральный закон №273-ФЗ «Об образовании в РФ» (далее — Закон №273-ФЗ) содержит нормы, позволяющие выделить оказываемые образовательными организациями (государственными/муниципальными) услуги, которые могут быть включены в перечень для финансирования:

— реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования (в том числе адаптированных);
— осуществление присмотра и ухода за детьми;
— обеспечение методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи (услуги) родителям, воспитывающим детей дошкольного возраста, получающих образование в семейной форме.

Государственное задание на реализацию образовательных услуг в соответствии с образовательной программой формируется одновременно с федеральным бюджетом на очередной финансовый год и плановый период и утверждается не позднее одного месяца со дня официального опубликования федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период. Перечень утверждается федеральным органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя федеральных бюджетных учреждений, размещается на его официальном сайте в сети Интернет и должен включать:

— наименование государственной услуги (работы);
— наименование категории потребителей государственной услуги (работы);
— обозначение единицы измерения показателя объема (содержания) государственной услуги (работы);
— показатели, характеризующие качество государственной услуги (работы);

— наименования федеральных государственных учреждений (групп учреждений), оказывающих государственную услугу (выполняющих работу).

В соответствии с таким государственным заданием происходит формирование *плана финансово-хозяйственной деятельности* организации, пришедшее на смену бюджетированию деятельности через разработку смет.

В структуре плана финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации выделяют три части:

1) заголовочную (позволяет уточнить основные сведения о субъекте планирования и субъекте, контролирующем планирование, а также информацию, на которой основан процесс планирования, — временной период, единицы измерения);

2) содержательную (определяет плановые показатели в текстовой (описательной) и табличной формах);

3) оформляющую (связана с процедурой детализации непосредственных участников процесса планирования, т.е. тех, кто будет нести ответственность за качество разработки документа для образовательной организации).

Для составления и реализации такого плана на практике необходимо начать с анализа условий его реализации, отмечают Н.В. Микляева, С.А. Тюрина. Для этого необходимо проанализировать показатели, характеризующие контингент воспитанников (обучающихся), а также трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы [44].

Дошкольная организация может проводить внутренний мониторинг финансово-хозяйственной деятельности, постепенно улучшая свои показатели, характеризующие трудовые ресурсы. Именно с ними связано одно из основных направлений определения объемов неэффективных расходов. Это такие показатели, как:

— количество воспитанников в расчете на одного педагога;
— количество воспитанников в расчете на одного работника прочего персонала;
— доля прочего персонала в общем количестве занятых в организации работников;
— доля педагогов с высшей квалификационной категорией;
— доля педагогов с высшим профессиональным образованием;
— доля педагогов со стажем до пяти лет;
— доля вакансий в общем числе ставок в организации.

Для показателей, характеризующих материально-технические ресурсы, установлено целевое (т.е. нормативно-законодательное) минимальное значение. Таковыми являются площадь групповых (игровых) помещений и площадь спален в расчете на одного воспитанника. Для таких показателей, как общая площадь помещений в расчете на одного воспитанника, отношение фактической наполняемости здания к его плановой мощности, нормативно-законодательное значение отсутствует. Для определения показателей оценки материально-технических ресурсов необходимо знать:

— площадь групповых (игровых) помещений;
— площадь спален;
— общую площадь помещений;
— проектную мощность здания;
— общее количество воспитанников;
— общую площадь территории.

Далеко не все показатели могут дать объективную характеристику текущей ситуации в дошкольной организации. Важно правильно оценивать полученные результаты, рассматривая их в совокупности. Например, чем больше площадь помещений в расчете на одного воспитанника, тем лучше, поскольку на имеющихся квадратных метрах могут быть оборудованы просторные игровые, спортивные залы и т.п. Но это может также свидетельствовать о недоукомплектованности организации, т.е. о недостаточной эффективности расходования бюджетных средств. Продумывая методику организации мониторинга, руководитель должен дополнить должностную инструкцию сотрудника, которому делегируются полномочия в части оценки эффективности использования ресурса. Необходимо предусмотреть и форму фиксации данных. Например, заведующий хозяйством с установленным интервалом времени будет фиксировать затраты электроэнергии (таблица 1).

Таблица 1

Оценка затрат электроэнергии

№ п/п	Дата, время	Показания счетчика	Предыдущие показания счетчика	Использовано кВт	Среднее кол-во использованных кВт	Причины всплеска

Причем на начальной стадии организации работ этот интервал может быть меньшим. Нерациональный расход электроэнергии может фиксироваться и в виде объяснительных записок от лиц, допустивших перерасход ресурса. Каждый такой случай рассматривается, в обязательном порядке принимаются меры по предотвращению всплесков использования электроэнергии.

За примерный норматив общих расходов может быть принят средний показатель потребления электроэнергии в течение 3–4 месяцев. При этом важно помнить, что показатели использования ресурсов в разное время, например в зимние и летние месяцы, могут существенно различаться.

Также можно учитывать затраты воды, тем более что приборы учета стоят теперь во всех дошкольных организациях.

Кроме того, полезно организовать контроль расходования тепловой энергии, особенно если в дошкольной организации нет специальных счетчиков, фиксирующих подачу тепловой энергии и воды. Практика показывает, что в любом управлении теплосетями есть установленные нормы обеспечения теплом. В них оговорено, какой должна быть температура подаваемой воды на входе и на выходе при той или иной температуре воздуха на улице. Исходя из этих данных, можно проконтролировать качество обслуживания дошкольной организации теплосетями. Организация такого учета позволит ДОО отстоять свои интересы, добиться выполнения договорных обязательств с поставщиками данной услуги в полном объеме и с должным качеством.

Для этого в ДОО ведется документация, характеризующая специфику бухгалтерского учета и финансово-хозяйственной деятельности (таблицы 2, 3).

Таблица 2

Бухгалтерия в номенклатуре дел ДОО

Индекс дела	**Наименование дела**	**Срок хранения док-та (лет)**	**Примечание**
1	2	3	4
04-01	Лицевые счета	75	Сдаются на хранение в…

Продолжение табл.

1	2	3	4
04-02	Договоры с подрядными организациями	5	После истечения срока договора
04-03	Бухгалтерские учетные регистры (главная книга, журналы-ордера, таблицы и др.)	5	—//—
04-04	Бухгалтерские документы кассового и журнального порядка со всеми приложениями (банковские, кассовые документы, корешки банковских чековых книжек, ордера, извещения банков, акты о приеме/сдаче, списании имущества, счета-фактуры, накладные, авансовые отчеты и др.)	5	—//—
04-05	Документы финансово-бухгалтерской отчетности	5	—//—
04-06	Оборотные ведомости	5	—//—
04-07	Акты ревизий финансово-хозяйственной деятельности	5	—//—
04-08	Налоговая отчетность	75	—//—
04-09	Документы (протоколы, акты, расчеты, заключения) о переоценке основных фондов	5	—//—
04-10	Листки нетрудоспособности	5	—//—
04-11	Документы по оплате листков нетрудоспособности	5	—//—

Продолжение табл.

1	2	3	4
04-12	Исполнительные листы	5	—//—
04-13	Документы о выплате пособий на детей	5	—//—
04-14	Договоры о материальной ответственности	5	После увольнения материально ответственного лица
04-15	Доверенности на получение денежных сумм и товарно-материальных ценностей	3	—//—
04-16	Справки на оплату учебных отпусков, получение льгот по налогам	3	—//—
04-17	Годовые бухгалтерские отчеты	Постоянно	—//—
04-18	Квартальные и месячные балансы и отчеты	5	—//—
04-19	Тарификационные списки педагогических работников	25	—//—
04-20	Табели учета рабочего времени	5	—//—
04-21	Табели учета посещаемости детей	5	—//—
04-22	Документы для выплаты компенсации части родительской платы за содержание ребенка	5	—//—

Окончание табл.

1	2	3	4
04-23	Смета доходов и расходов: — годовые; — квартальные	Постоянно, 5 (при отсутствии годовых — постоянно)	—//—
04-24	Документы (протоколы заседаний инвентаризационных комиссий, инвентарные описи, акты, ведомости) об инвентаризации основных средств, имущества, зданий и сооружений, товарно-материальных ценностей	5	—//—
04-25	Книги, журналы, карточки учета основных средств, расчетов с организациями, приходно-кассовых документов, подотчетных лиц и др.	5	—//—
04-26	Документы (акты, сведения) о взаимных расчетах между организациями	5	—//—

Таблица 3

Хозяйственная часть в номенклатуре дел ДОО

Индекс дела	**Наименование дела**	**Срок хранения док-та (лет)**	**Примечание**
1	2	3	4
05-01	Инвентарные описи, сличительные ведомости учета имущества образовательной организации	5	При завершении ревизии

Окончание табл.

1	2	3	4
05-02	Книга учета хозяйственного имущества и материалов	5	При завершении ревизии
05-03	Журнал регистрации боя посуды	3	—//—
05-04	Журнал учета расходов по коммунальным услугам и содержанию помещений	3	—//—
05-05	Акты приема, сдачи и списания имущества	5	При завершении ревизии
05-06	Технические паспорта на приборы и оборудование	До списания	—//—
05-07	Санитарный журнал объекта	Постоянно	—//—
05-08	Отчет о замере сопротивления изоляции	1	—//—

Показатели оценки использования хозяйственных и финансовых ресурсов необходимы для выявления возможностей улучшения ситуации путем сопоставления в различные периоды. Они также позволяют оценить деятельность образовательной организации не в натуральных величинах (количество детей как потребителей), а в стоимостном выражении. К ним можно отнести:

— долю фонда оплаты труда (далее — ФОТ) педагогического персонала в общем ФОТ организации;
— долю ФОТ в общих расходах;
— долю фонда стимулирующих выплат в общем ФОТ организации;

— среднюю заработную плату педагогов;
— среднюю заработную плату прочего персонала;
— долю внебюджетных средств в общих расходах организации;
— общие удельные расходы на одного воспитанника;
— структуру затрат (текущее финансирование, капитальные вложения, инновационные программы);
— коммунальные расходы в расчете на единицу площади;
— удельные расходы на содержание зданий.

Таким образом, представленная система показателей поможет оценить эффективность затрат на оказание образовательной услуги ДОО. Они должны соотноситься с нормативом.

При этом используются корректирующие коэффициенты, связанные с оказанием услуг дошкольного образования, например детям-инвалидам. Для детей, имеющих ограниченные возможности здоровья, а также для дошкольников, испытывающих трудности в освоении образовательной программы, расчет услуги связан с определением специфики финансирования дополнительной психолого-педагогической помощи и методической литературы.

Н.В. Микляева, С.А Тюрина указывают на то, что может получиться так, что группы оказываются нерентабельными, не окупают себя. Тогда возникает вопрос о повышении экономической эффективности работы ДОО за счет экономии ресурсов, например сокращения ставок или их оптимизации, за счет использования помещения группы для разных групп кратковременного пребывания дважды в день. Каждая организация может дорабатывать результаты такого анализа по своему усмотрению с учетом имеющейся информации. Следует отметить, что для принятия правильных решений, направленных на повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации, руководителю необходимы такие управленческие умения, как:

— оперативная и адекватная оценка уровня эффективности использования ресурсов дошкольной организации;
— умение организовать работу по повышению эффективности их использования;
— выстраивание на договорных основах деловых отношений с основными поставщиками дошкольной организации, на-

блюдение за качеством оказываемых услуг и поставляемых товаров, оперативное принятие мер в случае недобросовестного поведения партнеров;

— ориентирование на рынке, подбор выгодных и надежных поставщиков, соотнесение цены товара, его качества, условий поставки и т.д.;

— отстаивание интересов своей дошкольной организации, финансирования 100-процентной реальной потребности [8].

Прогноз как функция управления в деятельности руководителя предполагает анализ перспективных возможностей функционирования и развития, установление внешних связей образовательной организации, необходимых для его успешного функционирования и развития. Сюда относится как мониторинг образовательных потребностей населения и маркетинг образовательных услуг родителей воспитанников, формирование маркетинговой службы и пресс-центра ДОО, так и сетевая активность детского сада на сайте и в ходе взаимодействия с родителями воспитанников и социумом, создание условий для открытия фонда развития детского сада и организации спонсорской помощи.

Следующая функция управления в деятельности руководителя — *организация* материально-технического и финансово-экономического обеспечения ДОО. Содержание деятельности руководителя ДОО в рамках организации как функции управления можно отразить следующим образом (рис. 1).

Охарактеризуем особенности данной деятельности:

1) *обеспечение сохранности имущества, переданного образовательной организации в оперативное управление, рациональное использование бюджетных ассигнований*, в том числе средств, поступающих из других источников. Обеспечить охрану организации при наличии решения совета организации возможно на основе добровольного желания родителей. Для этого рекомендуется привлекать для охраны только имеющие лицензию на соответствующий вид деятельности организации и предприятия. Кроме того, обеспечение сохранности имущества предполагает предупреждение сотрудников о материальной ответственности за причинение прямого действительного ущерба в результате ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей.



Рис. 1. Организация как функция управления финансово-хозяйственной деятельностью ДОО

Под прямым действительным ущербом при этом понимается реальное уменьшение наличного имущества, в том числе денежных средств работодателя, в результате возмещения им ущерба другим лицам (ст. 238 ТК РФ). Возмещение ущерба может быть ограниченным — в размере не более одного среднего месячного заработка (ст. 241 ТК РФ) и полным, если имело место умышленное причинение ущерба или его причинение в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения (ст. 243 ТК РФ) [60];