ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ
Государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение города Москвы
«Финансовый колледж № 35»
(ГБПОУ ФК № 35)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

«Анализ финансово-хозяйственной деятельности государственных образовательных учреждений подведомственных Департаменту образования и науки г. Москвы при осуществления основных видов деятельности ГКУ ЦФО ДОНМ»

Студентки группы ДФ - 30
специальности 38.02.06
Финансы
Е.Р.Суязова

_____
(подпись)

Руководитель:
преподаватель ГБПОУ ФК № 35
Л.Н. Гончарова

_____
(подпись)

Москва, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....7

1.1 Особенности системы образования РФ и государственная регламентация образовательной деятельности.....7

1.2 Понятие и классификация финансовых ресурсов государственных образовательных учреждений.....15

1.3 Методика анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации.....20

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАОУ СОШ № 3 ПОДВЕДОМСТВЕННОЙ ГКУ ЦФО ДОНМ.....33

2.1 Общая характеристика деятельности анализируемой организации.……33

2.2 Возможные пути совершенствования финансовой деятельности МАОУ СОШ № 3.....42

2.3 Пути совершенствования финансового состояния анализируемой организации.....59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....71

Список используемой литературы.....77

ВВЕДЕНИЕ

Образование - одна из важнейших отраслей социально-культурной сферы страны. В изменяющихся социально-экономических условиях система образования проявила устойчивость, сохранила свой потенциал в качестве определяющего фактора социально-экономического развития России. Вместе с тем, переход на рыночные отношения в экономике негативно отразился на финансово-бюджетной сфере.

Государственное казенное учреждение города Москвы Центр финансового обеспечения Департамента образования города Москвы создано в результате реорганизации в форме разделения Государственного казенного учреждения города Москвы Дирекции по эксплуатации, движению и учету основных фондов Департамента образования города Москвы на основании распоряжения Правительства Москвы от 11 января 2017 г. .N2 1-РП «О реорганизации Государственного казенного учреждения города Москвы Дирекции по эксплуатации, движению и учету основных фондов Департамента образования города Москвы».

Государственное казенное учреждение города Москвы Центр финансового обеспечения Департамента образования города Москвы является правопреемником по обязательствам Государственного казенного учреждения города Москвы Дирекции по эксплуатации, движению и учету основных фондов Департамента образования города Москвы в отношении его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами, в соответствии с передаточным актом.

Учреждение выполняет функции распорядителя бюджетных средств и может выполнять отдельные полномочия главного распорядителя бюджетных средств в соответствии с распорядительным документом.

Взаимодействие Учреждения при осуществлении им бюджетных полномочий распорядителя бюджетных средств и получателя бюджетных средств с главным распорядителем бюджетных средств, в ведении которого оно находится, осуществляется в соответствии с Бюджетным кодексом Российской

Федерации.

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, бюджетную смету, лицевые счета в органе, осуществляющем открытие и ведение лицевых счетов казенных учреждений города Москвы.

Учреждение от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Заключение и оплата Учреждением государственных контрактов, иных договоров, подлежащих исполнению за счет бюджетных средств, производятся от имени города Москвы в пределах доведенных Учреждению лимитов бюджетных обязательств, если иное не установлено Бюджетным кодексом Российской Федерации, и с учетом принятых и неисполненных обязательств.

Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности указанных денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам Учреждения несет собственник его имущества.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами города Москвы, правовыми актами Департамента, а также настоящим Уставом.

Полное наименование Учреждения на русском языке: Государственное казенное учреждение города Москвы Центр финансового обеспечения Департамента образования и науки города Москвы.

Сокращенное наименование Учреждения на русском языке: ГКУ ЦФО ДОНМ.

Организационно-правовая форма: государственное учреждение.

Тип учреждения: казенное.

Место нахождения Учреждения: Российская Федерация, город Москва.

Адрес Учреждения: 107061, Российская Федерация, город Москва, улица Буженинова, дом 44.

Учреждение в соответствии с законодательством Российской Федерации и правовыми актами города Москвы в пределах своей компетенции осуществляет мобилизационную подготовку, обеспечивает выполнение мероприятий по вопросам гражданской обороны, предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Учреждение вправе иметь символику - эмблемы, гербы, иные геральдические знаки, флаги и гимны.

Объект исследования: Государственное казенное учреждение города Москвы Центр финансового обеспечения Департамента образования и науки города Москвы

Предмет исследования: финансово-хозяйственная деятельность бюджетного учреждения.

Цель работы: на основе анализа использования бюджетных средств выявить проблемы и повысить эффективность деятельности, направленной на выполнение государственного задания.

Задачи:

- изучить теоретические основы анализа финансового состояния бюджетного учреждения;
- провести анализ деятельности и дать оценку финансового состояния исследуемого объекта;
- внести предложения по улучшению финансового состояния.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

1.1 *Особенности системы образования РФ и характеристика деятельности ГКУ ЦФО ДОНМ*

Хозяйственную деятельность бюджетных организаций можно рассматривать как определенную совокупность производственных отношений, сложный динамичный комплекс многообразных причинно-следственных связей и процессов, обеспечивающих создание различных потребительных стоимостей (продуктов, работ, услуг). В наиболее общем виде все составляющие хозяйственную деятельность многообразные отношения, связи и процессы можно сгруппировать следующим образом:

1. натурально-вещественные процессы;
2. процессы, связанные с созданием стоимости;
3. социальные процессы;
4. экологические процессы.

К натурально-вещественным процессам деятельности бюджетных организаций относятся те, в результате которых создаются потребительные стоимости (здоровье, знания, образованность, просвещение, воспитание, культурный и духовный уровень членов общества, безопасность, социальная защищенность и т.п.), способные удовлетворять определенные человеческие потребности. Содержание этих процессов соответствует характеру конкретного труда работников бюджетных учреждений. Натурально-вещественные процессы включают в себя конструкторско-технологическую деятельность бюджетных организаций, обеспечение их нормального функционирования необходимыми трудовыми и материальными ресурсами, специфическую технологию, характерную для учреждений образования, здравоохранения, культуры, органов административного управления и других бюджетных организаций.

Процессы, связанные с созданием стоимости (затратами живого и овеществленного труда в денежной форме для создания потребительных

стоимостей бюджетной сферы) относятся к экономическим. Они отражают количество абстрактного труда, затраченного на тот или иной вид деятельности бюджетной организации. К данным процессам можно отнести формирование стоимости и себестоимости услуг здравоохранения, образования, воспитания, культурного развития, просвещения и др.

Социальные процессы связаны с улучшением труда, быта и отдыха работников бюджетной сферы, формированием отношения к труду, созданием благоприятного психологического климата в трудовых коллективах.

Экологические процессы отражают взаимоотношение бюджетных учреждений с природной средой.

Хозяйственная деятельность бюджетных организаций может изучаться и анализироваться как в целом, так и в разрезе отдельных составляющих ее процессов.

Классификация направлений по категориям деятельности обеспечивает представление информации, позволяющей пользователям оценить влияние каждого вида деятельности на финансовое положение организации и на сумму денежных средств (и их эквивалентов). Данная информация может также использоваться для анализа связи между указанными категориями деятельности.

Представление информации о движении денежных средств и их эквивалентов по трем видам деятельности позволяется обеспечить пользователей финансовой отчетности полезной информацией для принятия экономических решений.

В ходе осуществления своей хозяйственной деятельности организации расходуют государственные средства согласно установленной смете расходов в соответствии с бюджетной классификацией. Это отрицательно сказывается на гибкости экономического управления, возможностях оперативного маневрирования в условиях быстро меняющихся условий хозяйствования. В качестве примера можно привести тот факт, что даже зарабатываемые внебюджетные средства приходится распределять и тратить в соответствии с

требованиями существуют бюджетной классификации.

Содержанием анализа хозяйственной деятельности бюджетных учреждений является:

1. во-первых, раскрытие механизма действия основных факторов, влияющих на экономические показатели;
2. во-вторых, количественное измерение факторных влияний на динамику этих показателей;
3. в-третьих, качественная оценка тенденций развития организаций, финансируемых из бюджета.

В процессе анализа исследуются причинно-следственные связи экономических явлений, структурно-логические и математические модели факторных систем параметров хозяйственной деятельности учреждений.

Организационно-техническая и экономическая специфика деятельности бюджетных учреждений находит свое отражение в характерных объектах управления, анализа и соответствующих системах показателей.

Нормальное функционирование любого бюджетного учреждения тесно связано с системой его финансирования (средства государственного бюджета, внебюджетные источники).

Итак, хозяйственную деятельность в целом и бюджетных организаций в частности можно рассматривать как определенную совокупность производственных отношений, сложный динамичный комплекс многообразных причинно-следственных связей и процессов, обеспечивающих создание различных потребительных стоимостей (продуктов, работ, услуг).

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия включает в себя большое количество различных видов оценок и, следовательно, требует и допускает применение разнообразных методов и приемов. Для обработки экономической информации пользуются такими методами, как балансовый, базисный, графический, и такими приемами анализа, как сравнение, группировки, элиминирование.

Балансовый метод дает возможность установить взаимосвязь показателей.

В анализе финансово-хозяйственной деятельности используются различные балансовые сопоставления и увязки.

При базисном методе существенную роль играют выбор базы для сравнения и цель анализа. Анализ выполнения плана осуществляется путем сравнения фактических показателей с плановыми; для изучения динамики процессов и явлений хозяйственной деятельности базой для сравнения служат данные прошлых лет; для выявления путей совершенствования производства показатели сравниваются с лучшими в данной отрасли или со средними величинами.

Графический метод является средством наглядной иллюстрации хозяйственных процессов. Графики различают по их назначению (диаграммы сравнения, хронологические графики) и по способу построения (линейные, столбиковые, круговые).

Сравнение – важнейший прием анализа, который позволяет выразить характеристику явлений посредством других однородных явлений. При таком анализе отчетные показатели сравниваются с плановыми; плановые и отчетные показатели сравниваются с показателями предшествующих лет, а также с показателями передовых организаций, среднеотраслевыми данными и с нормативами.

Группировка – это выделение среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам или их совокупности. Правильная группировка хозяйственных явлений и процессов позволяет глубже изучить их, выявить резервы и определить влияние важнейших факторов на исследуемый показатель. Группировка данных учета и отчетности обеспечивает комплексное изучение вопросов хозяйственной деятельности, помогает отделить главное от второстепенного, существенное – от несущественного.

Основной целью деятельности ГКУ ЦФО ДОНМ является оказание государственных услуг, выполнение работ и исполнение государственных функций для обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и города Москвы полномочий Департамента

образования города Москвы в сфере финансового обеспечения, в том числе осуществление функций распорядителя бюджетных средств;

1. функций получателя бюджетных средств;

2. функций администратора доходов бюджета города Москвы.

Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

1. Осуществление расчетов по оплате труда в Департаменте и государственных учреждениях, в том числе с физическими лицами.

2. Для достижения указанных целей Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

3. Сопровождение финансовой деятельности Департамента, в том числе по финансовому обеспечению государственных учреждений.

4. Ведение реестра расходных обязательств, подлежащих исполнению в пределах утвержденных лимитов бюджетных обязательств и бюджетных ассигнований.

5. Составление и ведение бюджетной росписи.

6. Формирование и представление бюджетной отчетности Департамента как главного распорядителя бюджетных средств.

7. Распределение бюджетных ассигнований, лимитов бюджетных обязательств между организациями получателями бюджетных средств государственными учреждениями и исполнение соответствующей части бюджета.

8. Представление интересов главного распорядителя бюджетных средств и государственных учреждений по доверенности в органах государственной власти и организациях.

9. Формирование государственных заданий, внесение изменений и дополнений в государственные задания государственных учреждений.

10. Формирование соглашений о порядке и условиях предоставления из бюджета города Москвы субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, субсидий на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания, и сведений о бюджетных

обязательствах.

11. Финансовое обеспечение выполнения государственных заданий государственными бюджетными и автономными учреждениями.

12. Финансовое обеспечение деятельности государственных казенных учреждений, в том числе выполнения государственного задания в случае его утверждения.

13. Перечисление государственным бюджетным и автономным учреждениям субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, а также субсидии на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания.

14. Сбор бухгалтерской, бюджетной, статистической и иной отчетности государственных учреждений, формирование сводной отчетности и представление ее Департаменту, в Федеральную службу государственной статистики и иные уполномоченные органы.

15. Предоставление субсидий юридическим лицам (за исключением субсидий государственным учреждениям) из бюджета города Москвы в случаях и порядке, предусмотренных законом города Москвы о бюджете города Москвы на соответствующий год и принимаемыми в соответствии с ним нормативными правовыми актами Правительства Москвы.

16. Планирование расходов бюджета города Москвы в установленной сфере деятельности Департамента.

17. Осуществление полномочий распорядителя бюджетных средств.

18. Осуществление функций и полномочий получателя бюджетных средств.

19. Осуществление функций и полномочий администратора доходов бюджета города Москвы.

20. Формирование перечня администраторов доходов бюджета, подведомственных Департаменту, как главному администратору доходов бюджета.

21. Формирование и предоставление бюджетной отчетности

Департамента как главного администратора доходов бюджета.

22. Составление и ведение бюджетных смет Департамента и подведомственных ему казенных учреждений.

23. Ведение бюджетного (бухгалтерского) учета и расчетов по оплате труда (прочим выплатам) в Департаменте.

24. Осуществление финансового анализа результатов деятельности государственных учреждений.

25. Формирование финансовой, бюджетной, налоговой, статистической отчетности Департамента, налоговых деклараций и представление указанных документов в уполномоченные органы государственной власти.

26. Исполнение публичных обязательств перед физическими лицами, подлежащими исполнению в денежной форме.

27. Сбор данных от частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории города

28. Москвы, для расчета субсидии на предоставление образовательных услуг.

29. Ведение бюджетного (бухгалтерского) учета.

30. Расчеты по оплате труда (прочим выплатам) государственных учреждений на основании договоров на оказание соответствующих услуг, в том числе с физическими лицами.

31. Разработка и сопровождение мероприятий по применению современных средств автоматизации бухгалтерского учета и отчетности.

32. Консультирование по вопросам финансового обеспечения, налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности.

33. Заверение копий документов, необходимых для открытия, ведения и закрытия лицевых счетов.

34. Формирование полной и достоверной информации о хозяйственных процессах и результатах деятельности, необходимой для оперативного руководства и управления, а также для ее использования контролирующими и надзорными органами.

35. Внесение Департаменту предложений об утверждении перечней особо ценного движимого имущества государственных учреждений.

36. Организация согласования с Департаментом операций по распоряжению государственными учреждениями особо ценным движимым имуществом.

37. Выполнение работ и (или) исполнение государственных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных

38. законодательством Российской Федерации и города Москвы полномочий Департамента в соответствии с правовыми актами Департамента.

39. Учреждение может осуществлять следующую приносящую доход деятельность на основании договоров возмездного оказания услуг:

40. Консультирование по вопросам финансового обеспечения, налогообложения, бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности.

41. Ведение бюджетного (бухгалтерского) учета, расчетов по оплате труда (прочим выплатам, в том числе физическим лицам) для организаций, не подведомственных Департаменту.

42. Учреждение не вправе отказаться от выполнения государственного задания, которое может устанавливаться для него Департаментом.

43. Учреждение не вправе осуществлять виды деятельности, не указанные в настоящем Уставе.

Таблица 1 - Цели и задачи ГКУ ЦФО ДОНМ

Цели	**Задачи**
Основной целью деятельности Учреждения является обеспечение реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и города Москвы полномочий Учредителя	1. сопровождение деятельности Департамента по финансовому обеспечению подведомственных ему государственных образовательных организаций и иных государственных учреждений (далее - государственные учреждения); 2. ведение бухгалтерского учета в Департаменте и государственных учреждениях; 3. осуществление расчетов по оплате труда в Департаменте и государственных учреждениях, в том числе с физическими лицами.

1.2 Понятие и классификация финансовых ресурсов государственных образовательных учреждений

В системе финансового управления важную роль занимает понятие финансовых ресурсов. Это объясняется тем, что только при наличии финансовых ресурсов организация может начать свою деятельность, в дальнейшем постоянно возобновляя процессы формирования, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов. Научное понятие «финансовые ресурсы» тесно связанно с такой категорией как «финансы».

В финансовой системе государства особое место занимают финансы бюджетных организаций.

Каждое образовательное учреждение создается одним или несколькими учредителями, которые финансируют его деятельность. Собственником государственных и муниципальных образовательных учреждений является государство в лице федеральных, региональных и местных органов управления, поэтому основа государственных гарантий получения гражданином образования в пределах стандартов - государственное или муниципальное финансирование.

За счет федерального бюджета финансируются учреждения, также из федерального бюджета финансируются расходы по финансированию целевых образовательных программ и проведение научных исследований в области образования.

Региональные бюджеты финансируют содержание образовательных учреждений, находящихся в ведении субъекта РФ, региональные целевые образовательные программы, а также финансирование приобретения необходимого оборудования для субъекта. В случаях, когда финансирование мероприятий осуществляется из бюджетов разных уровней, применяется термин «многоуровневое финансирование».

Все расходы классифицируются на текущие и капитальные расходы.

Текущие расходы объединены в группы. Первая группа включает в себя расходы на оплату труда, начисления на нее, приобретение материалов, оплату коммунальных услуг, тепловую энергию, газ, водоснабжение. Вторая группа включает в себя такие трансферты населению как - компенсационные выплаты на приобретение канцелярской продукции, и другие выплаты.

Капитальные расходы — это капитальные вложения в основные фонды, приобретение оборудования, новое строительство, капитальный ремонт.

Детализация бюджетных расходов связана с необходимостью усиления контроля со стороны финансирующих органов за их целевым использованием. Определение объемов бюджетных ассигнований и распределение по экономическим статьям осуществляет государственный орган управления в пределах, выделенных по бюджету назначений на календарный финансовый год.

Государство играет решающую роль в развитии. Порядок использования бюджетных ассигнований должен соответствовать экономическим интересам учреждений и социальным приоритетам. С этих позиций оценка эффективности использования финансовых ресурсов связана с расходом полученных им средств, с полномочиями по распоряжению и маневрированию финансовыми средствами.

Каждое учреждение имеет статус субъекта финансово-хозяйственной деятельности. В Федеральном законе РФ «Об образовании» указано, что образовательное учреждение самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет самостоятельный расчетный счет, в том числе валютный, в банковских и иных кредитных учреждениях. Финансовые и материальные средства используются им по своему усмотрению в соответствии с уставом. Не использованные в текущем году (квартале, месяце) финансовые средства не могут быть изъяты или зачтены учредителем в объем финансирования этого учреждения на следующий год (квартал, месяц).

Финансирование осуществляется в определенном порядке, на основе сметы и называется сметным финансированием. Сметное финансирование - это

предоставление денежных средств из государственного и (или) муниципального бюджета для покрытия расходов учреждений на основании сметы - планового документа установленного содержания. Сметное финансирование осуществляется в строгом соответствии с целевым назначением расходов и нормами затрат, устанавливаемыми финансирующим органом с учетом профиля и особенностей деятельности бюджетных учреждений. Смета бюджетного учреждения представляет собой составленный по установленной или принятой форме и утвержденный в установленном же порядке документ, определяющий объем и поквартальное распределение бюджетных ассигнований на все расходы данного учреждения.

Она составляется в виде баланса доходов и расходов. При разработке сметы решаются следующие задачи: определяются объемы финансовых ресурсов, выделяемых учреждению на предстоящий финансовый год (в целом и в поквартальной разбивке); определяются источники привлечения необходимых средств; выявляются возможности мобилизации внутренних резервов учреждения; определяются финансовые взаимоотношения учреждения с государственным бюджетом, вышестоящими органами управления и другими партнерами по экономической деятельности.

Для того чтобы соответствовать потребностям развивающейся экономики и общества в целом, организации нужна возможность самостоятельно определять основные характеристики общего процесса, методы и технологии обучения, структуру кадров, источники доходов, направления расходования средств. В свою очередь необходимость сдерживания роста государственных расходов на социальную сферу заставляет искать пути стимулирования более эффективного использования бюджетных средств их получателями. Сметное финансирование этим требованиям не отвечает.

В соответствии с бюджетным законодательством бюджетные средства доводятся до адресатов расходных обязательств двумя способами: через субсидии (для бюджетных и автономных учреждений, а также частных образовательных организаций) и посредством сметного финансирования (для

казенных учреждений). Для этого органам управления образованием и образовательным организациям (за исключением частных) открываются специальные лицевые счета в органах Федерального казначейства в соответствии со ст. 220.1 БК РФ и порядком открытия и ведения лицевых счетов территориальными органами Федерального казначейства, утвержденным Приказом Федерального казначейства от 29 декабря 2012 г. N 24н.

Бюджетная смета представляет собой документ, устанавливающий в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств казенного учреждения. Смета утверждается и ведется в порядке, установленном государственным органом, уполномоченном осуществлять регулирование в сфере образования (ст. ст. 6, 221 БК РФ). Лимит бюджетных обязательств - объем прав в денежном выражении на принятие казенным учреждением бюджетных обязательств и (или) их исполнение в текущем финансовом году (ст. 6 БК РФ). Другими словами, лимиты бюджетных обязательств представляют собой детализацию бюджетных ассигнований, которая отражает допустимые суммы для заключения договоров казенным учреждением, а также для иных выплат.

1.3 Методика анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации

В условиях рыночной экономики повышается значимость финансовых ресурсов, с помощью которых осуществляется формирование оптимальной структуры и наращивание производственного потенциала, а также финансирование текущей хозяйственной деятельности. От кого, каким капиталом располагает субъект хозяйствования, насколько оптимальна его структура, насколько целесообразно он трансформируется в основные и оборотные фонды зависит финансовое благополучие. Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего наиболее точно оценить неопределенность ситуации с помощью количественных методов исследования. В процессе анализа необходимо:

1. изучить состав, структуру и динамику источников формирования

ресурсов учреждения;

2. установить факторы изменения их величины;

Бюджетные организации являются важными субъектами производственных и финансово-экономических отношений в системе хозяйствования государства, так как они призваны обеспечивать удовлетворение целого ряда общественно значимых потребностей. Деятельность бюджетных организация развивается по определенным законам и нуждается в управлении со стороны государства. Чтобы быть эффективным это управление должно основываться не только на познании и использовании механизмов действия законов экономического развития, проявляемых на уровне отдельных бюджетных организаций, но и реализовываться посредством определенного набора функций, к числу которых относится и функция анализа. Анализ является неотъемлемой частью процесса принятия решений в системе управления бюджетной организацией. Проведение анализа на основе плановой и фактической финансово-экономической информации позволяет дать как количественную, так и качественную оценку изменений, происходящих в бюджетном учреждении относительно заданной программы. Перерабатывая значительные объемы плановой и отчетной информации с использованием специальных методов и приемов, анализ формирует данные, на основе которых принимаются управленческие решения, направленные на устранение причин неблагоприятных отклонений от плановых величин. Посредством аналитической функции выявляются проблемы и пути реализации внутренних резервов ускорения темпов развития и повышения эффективности деятельности бюджетной организации. Этим определяется сущность анализа как функции управления бюджетной организации. Таким образом, цель анализа финансовых ресурсов бюджетной организации заключается в поиске резервов экономии бюджетных средств, целевом использовании выделенных государством денежных средств для обеспечения деятельности бюджетной организации. В качестве основного содержания анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации определим:

1. раскрытие механизма действия основных факторов, влияющих на процесс формирования и использования финансовых ресурсов; количественное измерение факторных влияний на динамику этих показателей;

2. качественная оценка формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации. Основными задачами анализа финансирования бюджетной организации являются:

3. оценка обеспеченности учреждения бюджетными средствами на основе сопоставления суммы фактически выделенных средств со сметными назначениями;

4. выявление факторов и причин недофинансирования (перефинансирования);

5. оценка полноты и правильности направлений использования выделенных бюджетных средств;

При проведении анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации используется следующие источники информации, представленные в таблице 1.

Таблица 2 - Источники информации для проведения анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюдженой организации

Группы источников	**Виды источников информации**
Плановая и отчетная финансовая документация	Бюджетные сметы и расчеты к ним Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности Баланс исполнения бюджета отчет о финансовых результатах учреждения Баланс государственного (муниципального) учреждения Отчет о движении денежных средств учреждения Пояснительная записка и др.
Первичные документы	Карточка учета лимитов бюджетных обязательств (бюджетных ассигнований) Карточка учета расчетных документов, ожидающих исполнения Расчетно-кассовые документы Акты выполненных работ и др.
Документы бухгалтерского учета	Главная книга Журналы хозяйственных операций Карточка учета средств и расходов и др.
Вне учётных документов	Отчет о произведенных услугах Отчет о реализованных программах Документы, регулирующие деятельность бюджетных учреждений Планово-нормативные

	документы федерального и отраслевого уровня и др.

Методический инструментарий анализа финансовых ресурсов организации может быть представлен следующими методами анализа финансовых отчетов:

1. горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;
2. вертикальный (структурный) анализ – определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;
3. трендовый анализ – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тенденции изменения показателя; коэффициентный анализ – расчет относительных данных отчетности, выявление взаимосвязи показателей;
4. сравнительный анализ – сравнение фактических показателей с плановыми и нормативными, с показателями других организаций.

Основными этапами анализа финансовых ресурсов бюджетной организации являются:

1. Анализ обеспеченности организации бюджетными средствами.
2. Анализ полноты использования выделенных из бюджета средств.
3. Анализ состава и структуры расходов бюджетных средств.
4. Анализ обеспеченности учреждения бюджетными средствами проводится на основании данных отчета об исполнении сметы расходов учреждений по смете в целом и по каждой статье в отдельности. Основной задачей такого анализа является выявление достаточности финансовых ресурсов бюджетных организаций, необходимых для выполнения ими своих функций, и оценка полноты их использования. В результате использования средств финансирования может возникнуть экономия или перерасход финансовых ресурсов. Сумма недофинансирования или перефинансирования по смете определяется по итогам работы за год и представляет собой разницу между

общей суммой уточенных сметных назначений и кассовыми расходами. Для анализа обеспеченности бюджетной организации финансовыми ресурсами целесообразно использовать аналитическую таблицу, в которой перечислены наименования расходных статей в соответствии с кодом бюджетной классификации, сметные суммы утвержденных по каждой статье и в целом по организации расходов на финансовый год, суммы фактически поступивших из бюджета средств в порядке финансирования за отчетный период, а также отклонения в объемах финансовых ресурсов (план/факт). По результатам анализа должны быть вскрыты причины отклонений (недофинансирование или перефинансирование) и последствия такого факта для бюджетной организации.

Следующей важной задачей анализа финансовых ресурсов является оценка полноты использования бюджетным учреждением выделенных на год бюджетных средств. Такой анализ проводится по данным отчета об исполнении сметы расходов учреждений путем сопоставления сумм фактически выделенных средств с кассовыми расходами, произведенными за весь отчетный период.

Для анализа полноты использования выделенных из бюджета средств целесообразно использовать аналитическую таблицу, состоящую из четырех граф. В первой графе отражаются статьи расходов бюджетной организации, во второй – суммы поступивших из бюджета финансовых средств, в третьей – фактические кассовые расход учреждения за отчетный период, в четвертой – сумма экономии (перерасхода) финансовых ресурсов, поступивших в порядке финансирования из бюджета.

Выводы по результатам анализа должны содержать причины перерасхода бюджетных средств или направления использования сэкономленных средств. Отсутствие отклонений кассовых расходов от суммы полученного финансирования свидетельствует о том, что средства, выделенные на нужды учреждения в отчетном году были освоены в полном объеме и в соответствии с их целевым назначением. Важным объектом анализа финансовых ресурсов бюджетной организации являются расходы.

В процессе анализа:

1. исследуется состав и структура расходов;

2. оценивается изменение расходов за отчетный период;

3. определяются факторы, обусловившие отклонения фактических расходов от предусмотренных в смете.

Для изучения состава и структуры расходов учреждения их группируют по статьям бюджетной классификации, затем определяют удельный вес каждой группы расходов в их общей сумме и производят сравнение с показателями сметы. Характерным для всех бюджетных учреждений является разделение их расходов на текущие (расходы на закупку товаров и оплату услуг, все виды безвозмездных текущих платежей, получателями которых являются государственные предприятия и учреждения) и капитальные (затраты на приобретение производственного и другого оборудовани).

В заключении анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации устанавливаются причины финансовых нарушений и затруднения финансирования, выявляются пути совершенствования процесса формирования и использования финансовых ресурсов, разрабатываются мероприятия по их реализации.

Таким образом, аналитическая функция управления призвана обеспечивать оперативный, текущий и стратегический анализ информации о реальном экономическом положении бюджетной организации, резервов экономии бюджетных финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы бюджетных организаций – это совокупность денежных средств, находящихся в распоряжении бюджетных организации и используемых с целью текущего содержания и расширения их деятельности на основе государственного (муниципального) задания.

Источниками финансовых ресурсов бюджетной организации являются бюджетные субсидии и гранты (субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием в соответствии с государственным (муниципальным) заданием государственных (муниципальных) услуг (работ); субсидии на иные цели; субсидии на осуществление капитальных вложений; гранты в форме

субсидий, предоставляемые на конкурсной основе), а также внебюджетные источники (от деятельности, приносящей доход, привлечение пожертвований).

Механизм формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации – это совокупность форм, методов, инструментов, способов организации финансовых отношений, формирования достаточных объемов финансовых ресурсов и их эффективного распределения в целях обеспечения выполнения государственного задания и достижения количественных и качественных параметров, отвечающих условиям оценки эффективности государственных учреждений.

Организации финансируются по бюджетной смете на основании государственного (муниципального) задания учредителем путем регулярных ассигнований (субсидий). Финансовая деятельность бюджетных организаций является предметом контрольных мероприятий в процессе финансового контроля со стороны учредителя.

Целью анализа формирования и использования финансовых ресурсов бюджетной организации является поиск резервов экономии бюджетных средств, целевого использования выделенных государством денежных средств для обеспечения деятельности бюджетной организации.

Основными этапами анализа финансовых ресурсов бюджетной организации являются: анализ обеспеченности организации бюджетными средствами; анализ полноты использования выделенных из бюджета средств; анализ состава и структуры расходов бюджетных средств.

Результаты анализа позволят вскрыть резервы более эффективного использования финансовых ресурсов бюджетной организации, выработать эффективные управленческие решения.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАОУ СОШ № 3 ПОДВЕДОМСТВЕННОЙ ГКУ ЦФО ДОНМ

2.1 Общая характеристика деятельности анализируемой организации

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 3 Московского городского округа (далее - Учреждение) является бюджетной организацией, созданной администрацией Московского городского округа на основании постановлений главы округа от 15.07.2013г. № 383-ПГ «О создании муниципальных автономных образовательных учреждений путем изменения типа существующих муниципальных казенных учреждений», от 13.08.2013г. № 452-ПГ «О внесении изменений в постановление главы городского округа от 15.07.2013г. № 383-ПГ «О создании муниципальных автономных образовательных учреждений путем изменения типа существующих муниципальных казенных учреждений» путем изменения типа Муниципального казенного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 3, для оказания муниципальных услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования.

Учреждение является правопреемником Муниципального казенного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 3.

Учредителем и собственником имущества учреждения является городской округ в лице администрации.

Лицензия на право ведения образовательной деятельности серия 66ЛО1 №0003233 регистрационный №15588 от 28.02.2012г., имеет право на осуществление образовательной деятельности:

1. общее образование – начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование;
2. дополнительное образование детей и взрослых.

Филиалов нет. Имеет структурное подразделение – учебные мастерские,

которые располагаются в двух зданиях по адресу: 117420, г. Москва, улица Новочеремушкинская, дом 62, корпус 2

В 2018-2021 учебном году в учреждении обучалось 484 чел., что меньше на 4 чел. по сравнению с 2018-2019 учебным годом, сокращение учащихся обусловлено сокращением численности учеников в выпускных классах.

Таблица 1 - Состав обучающихся в учреждении, чел

	2018-2019 учебный год	**2019-2020 учебный год**	**2020-2021 учебный год**	**Абс. отклонение, +/-**	**Отн. отклонение, %**
Всего учащихся	488	486	484	4	99,2

Структура управления учреждением, функции и полномочия органов управления учреждением отражены в разделе 5 Устава учреждения. Органами управления учреждением являются Наблюдательный совет, руководитель (директор), а также формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся Общее собрание работников, Педагогический совет, Совет родителей. Представительным органом работников является Совет трудового коллектива. При органах управления учреждением приказом директора могут создаваться временные или постоянные комиссии, советы, творческие группы и другие объединения, деятельность которых регламентируется локальными актами учреждения.

В соответствии с законодательством об образовании, в целях урегулирования разногласий между участниками образовательных отношений по вопросам реализации права на образование в учреждении создается Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений.

В целях осуществления самоуправленческих начал, развития инициативы ученического коллектива, реализации прав обучающихся в Учреждении создается и действует орган ученического самоуправления - Совет старшеклассников. В целях развития государственно-общественных форм управления в сфере образования в учреждении может быть создан

Попечительский совет. Деятельность органов управления учреждения регламентируется локальными актами учреждения.

Отдел бухгалтерии проводит и контролирует экономическую работу Учреждения с целью повышения конкурентоспособности, рентабельности и эффективности хозяйственной деятельности.

Структура управления Учреждения представлена в приложении 1, проанализировав которое можно сделать вывод, что все основные структурные элементы подчинены директору.

Используемая организационная структура в Упреждении является традиционной для подобных организаций и имеет как свои преимущества, так и недостатки. Непосредственные плюсы заключаются в наличии единоначалия, возможность быстрого реагирования на поставленные задачи и личная ответственность линейного руководителя по результатам проведённой работы. К непосредственным минусам структуры относятся высокие требования к профессиональным и управленческим навыкам линейного руководителя, концентрация власти в управляющей верхушке и незначительные горизонтальные связи, что затрудняет оперативность в работе.

Основные средства их состав и состояние являются базовой основой для любого Учреждения, а их структура и состояние наглядно отражают обеспеченность его для эффективного финансово-хозяйственного развития. При анализе основных средств бюджетного учреждения целесообразно изучить их натурально – вещественное содержание, для чего используется их состав и структура основных средств.

При анализе основных средств Учреждения необходимо проанализировать их натурально-вещественное содержание. В Учреждении используется группировка основных средств по их видам, которая установлена годовой формой № 5 «Отчет о движении основных средств». В соответствии с планом счетов выделяют следующие группы основных средств: жилые помещения; нежилые помещения; сооружения; машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь;

библиотечный фонд; прочие основные средства.

Под составом основных средств понимают их перечень по функциональному назначению и материально-вещественное содержание. Структура основных средств — это процентное соотношение стоимости отдельных видов основных средств в общей их стоимости.

Таблица 2 - Изменение стоимости основных средств в течении последних трех лет

Наименование показателя	По государственному заданию			Изменения 2020г. к 2018г.	
	2018	2019	2020	абс.	отн.
Основные средства, используемые по государственному заданию - итого	35846,4	35859,6	36719,1	872,7	102,4
в т.ч.:					
недвижимое имущество	25774,1	25774,1	25774,1	0	100
особо ценное движимое имущество	5775,3	5643,7	5987,9	212,6	103,7
иное движимое имущество	4299	4441,8	4957	658,1	115,3
Основных средств используемых в доходной деятельности	39,2	49,3	53,8	14,6	137,2
Всего основных средств	35885,6	35908,9	36772,9	887,3	102,5

Среднегодовая стоимость основных средств за последние три года увеличилась на 887,3 тыс.руб. и в 2010 году составила 36772,9 тыс.руб. Наибольшую долю в структуре основных средств занимают средства, используемые по государственному заданию 99,8%.

Анализ изношенности основных средств представлен в таблице 5.

Таблица 3 - Анализ изношенности основных средств

Показатели	Год			Темп прироста (снижения), %	
	2018	2019	2020	2019	2020
А	1	2	3	4=(2-1)/1*100	5=(3-2)/2*100

Показатели	Год			Темп прироста (снижения), %	
Среднегодовая стоимость основных средств	35397,9	35897,3	36340,9	1,41	1,24
Амортизация	21370,3	22261,8	23170,3	4,17	4,08
Коэффициент износа	60,4	62	63,8	2,72	2,81
Поступило основных средств	1104,5	1059,1	1322,1	-4,12	24,84
Выбыло основных средств	1328,8	1619,1	1691,8	21,84	4,49
Коэффициент обновления	3,12	2,95	3,64	-5,45	23,31
Коэффициент выбытия	3,75	4,51	4,66	20,15	3,22

Коэффициент износа с 2018 года до 2020 года увеличится с 60,5 до 63,8%, что свидетельствует о старении основных средств. При этом, коэффициент выбытия опережает коэффициент обновления, что говорит о том, что обновление идет более медленными темпами, в результате чего основные средства устаревают.

При организации учебного процесса используется кабинетная система. В школе оборудованы специальные кабинеты физики, химии и биологии, информатики, имеется спортивный зал, спортивная площадка, тир. На территории пришкольного участка имеется теплица. В учреждении имеются оборудованные учебные мастерские, которые располагаются в двух дополнительных зданиях.

В учреждении проведена сеть Интернет, в кабинете информатики компьютеры объедены в локальную сеть. В 17 учебных кабинетах оборудованы рабочие места педагогов: компьютеры (ноутбук), мультимедиапроектор, интерактивная доска. В учебных мастерских имеются кабинеты: кулинарии, обработки тканей, ручной обработки древесины, ручной обработки металлов, механической обработки древесины, механической обработки металлов.

Имеется библиотека с читальным залом на 12 мест, в которой и рабочее место заведующего библиотекой оснащено компьютерной техникой. Имеется доступ к сети Интернет.

В 2020 году приобретено учебно-наглядное оборудование в кабинеты: начальных классов, физики, географии, истории, кабинета обработки тканей. Оснащены компьютерной техникой рабочие места педагога-психолога, социального педагога. Рабочие места педагогов во всех учебных кабинетах оснащены современной компьютерной техникой.

Далее в работе целесообразно рассмотреть состав и движение персонала, проанализировать обеспеченность трудовыми ресурсами Учреждения.

Состояние и развитие кадрового потенциала в Учреждении можно проанализировать по изменению среднесписочной численности за ряд лет, а также состав и структуру персонала по категориям. При анализе численности персонала необходимо учитывать особенности его состава и специфику данного Учреждения, уделять особое внимание группам работников, которые в наибольшей степени связаны с выполнением функций учреждений.

Проанализируем кадровый состав МАОУ СОШ №3 в таблице 6.

Таблица 4 - Численность персонала за 2018-2020г

Категория работников	**2018 год**	**2019 год**	**2020 год**	**Абсолютное отклонение, чел.**	**Темп роста, %**
Среднесписочная численность персонала, всего	33	38	37	4	112,1
в т.ч.: педагогических работников	32	37	36	4	112,5
совместители	0	1	2	2	-
заведующий библиотекой	1	1	1	0	100

Численность всего персонала Учреждения в 2020 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 4 чел., за счет принятия внешних совместителей на 2 чел. и 2 чел. на постоянной основе. Рост численности персонала и привлечение дополнительных штатных единиц со стороны обусловлен наличием

дополнительного финансирования.

Возрастной состав педагогического коллектива представлен в таблице 7.

Таблица 5 - Возрастной состав педагогического коллектива Учреждения

Количество лет	**2018 год**		**2019год**		**2020год**	
	чел.	структура в %	чел.	структура в %	чел.	структура в %
до 30 лет	4	12,1	5	13,2	6	16,2
от 31 до 40	5	15,2	6	15,8	5	13,5
от 41 до 50	10	30,3	7	18,4	9	24,3
от 51 до 55	1	3	4	10,5	7	18,9
от 56 и выше	13	39,4	16	42,1	10	27
Итого	33	100	38	100	37	100

Проанализировав, который можно сделать вывод о том, что средний возраст в коллективе снизился и основную долю составляют сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет, следует отметить, что наибольшую долю в 2018г. составляли сотрудники в возрасте от 56 лет и выше.

В течение последних трех лет наблюдается положительная динамика в Учреждение пополняется молодыми кадрами, так в 2020г. по сравнению с 2018г. численность персонала до 30 лет увеличилась на 2 чел.

Уровень образования педагогического коллектива представлен в таблице 2.6, рассмотрев который можно сделать вывод о том, что более 80% коллектива составляют педагоги с высшим образованием, доля которых увеличилась в 2020г. с 2018г. с 78,6 до 82,8%.

Структура расходов бюджета МАОУ СОШ №3 представлена в таблице 8.

Таблица 6 - Структура расходов бюджета МАОУ СОШ № 3

Статья расходов	2018 год		2019 год		2020 год	
	тыс.руб	в %	тыс.руб	в %	тыс.руб	в %
Оплата труда	19587	60,83	20598	58,6	21326	60,18

	2018 год		2019 год		2020 год	
Прочие расходов	11,04	0,03	8,5	0,02	21,29	0,06
Начисления по оплате труда	5731,3	17,8	6095,5	17,34	6359,3	17,95
Услуги связи	62,3	0,19	58,18	0,17	57,77	0,16
Транспортные уснули	136,48	0,42	142,51	0,41	164,8	0,47
Коммунальные услуги	1543,4	4,79	1749,1	4,98	1822,5	5,14
Итого	27071	84,06	28651	81,52	29751	83,96

В таблице 8 представлены фактические расходы с 2018 года по 2020 год в МАОУ СОШ № 3. Рост данного показателя объясняется не только ежегодным увеличением общих расходов бюджета, но и увеличением численности учащихся в автономном общеобразовательном учреждении, что связано, в первую очередь, с действием демографического фактора. Проанализировав структуру расходов видно, что общие расходы 2020 года по сравнению с 2018 годом увеличились на 10,0%, заработная плата увеличилась на 8,9%, коммунальные услуги 18,1%, прочие работы и услуги на 28,3% и на 21,6% прочие расходы.

2.2 Возможные пути совершенствования финансовой деятельности МАОУ СОШ № 3

Независимо от специфики и объемов деятельности ключевыми вопросами управления финансами любой организации являются выбор источников финансирования, управление активами и финансовыми результатами.

МАОУ СОШ №3 может привлечь в порядке, установленном законодательством РФ внебюджетные средства, в том числе:

1. за счет платных образовательных услуг;
2. за счет спонсорской помощи и целевых взносов предприятий, организаций, юридических и физических лиц;
3. от сдачи в аренду основных фондов;

Привлечение накопительных средств не влечет за собой снижение нормативов бюджетного финансирования.

Доходы, полученные МАОУ СОШ №3 от разрешенной Уставом предпринимательской деятельности и, приобретенное за счет этих доходов, имущество учитываются на отдельном балансе и поступают в самостоятельное распоряжение школы за исключением недвижимого имущества и транспортных средств.

Платные образовательные услуги оказывают практически все образовательные организации. Цель оказания платных образовательных услуг в школе – решение социальных задач, ради которых она созданы.

Как уже отмечалось в главе 2, МАОУ СОШ № 3 не осуществляет платной деятельности, так как находится в районе, где много дополнительных образовательных организаций и секций. Несмотря на это в городе существует устойчивая потребность в образовательных услугах разного рода, поскольку происходит реструктуризация образовательных учреждений. Некоторые из них реорганизуются или вообще закрываются. В сложившейся ситуации у МАОУ СОШ № 3 существует реальная возможность начать осуществлять ряд услуг на платной основе.

Рассмотрим существующие модели дополнительных платных услуг в школьных учреждениях.

Кратковременное пребывание детей в специально оборудованном групповом помещении или кабинете для прохождения адаптации к школе. Это может быть группа со свободным режимом пребывания: родители приводят детей в летнее время на 2-3 часа в течение шестичасового интервала, например, с 8.00 до 14.00 или с 9.00 до 15.00.

В такой группе воспитательно-образовательная работа с детьми

проводится индивидуально, поэтому привлечение специалистов не всегда целесообразно. С детьми могут проводиться занятия и беседы на тему школы и уроков, проводиться ролевые тренировочные занятия. К работе могут привлекаться педагоги, которые в дальнейшем будут обучать детей в обычной школе.

Организация кратковременного пребывания детей в закрепленной разновозрастной группе.

Этот вариант не требует специально выделенного помещения. В такую группу входят 5-10 детей разного возраста, с целью обучения общения с людьми разных поколений и возрастов. Особенно необходимо создание таких групп с детьми старшего возраста. Организация работы в данном случае требует предельной четкости, но при этом нет необходимости в большой экономии часов: педагоги имеют возможность проводить занятия в свое рабочее время.

Создание групп по углубленному изучению предметов.

Организация спортивных секций, так как в школе имеется большой, обустроенный раздевалками и спортивным инвентарем спортивный зал.

Чтобы платные образовательные услуги, из числа предложенных выше, были рентабельны, необходимо рассчитать, как увеличение или уменьшение числа детей скажется на прибыли, и подобные задачи.

Рассчитать все это можно на основе полного и документального бухгалтерского учета всех осуществляемых в МАОУ СОШ № 3 хозяйственных операций. Но, к сожалению, назвать оперативными эти сведения будет нельзя. Оперативную же информацию можно получить с помощью бухгалтерского управленческого учета, где игнорируется принцип документальной обоснованности, а основное внимание уделяется прогнозу.

Допустим, что в 2018 году МАОУ СОШ № 3 планирует вести платное обучение по двум направления:

1) создание групп углубленного изучения английского языка, рассчитанная на 136 часов в течение одного учебного года (по 4 часа в неделю): 4 группы по 10 человек, 2 преподавателя.

2) секция по баскетболу: 2 часа, пять дней в неделю. Среднее количество учащихся посещающих секцию ежедневно 15 человек.

Определим, какая из этих дополнительных услуг окажется более рентабельной для школы.

Вычислим полную себестоимость вышеуказанных услуг способом калькулирования. Планируемые затраты разделим на прямые (они совпадают с переменными расходами, которые зависят от численности детей) и косвенные (условно совпадают с постоянными расходами).

К прямым расходам относятся расходы на оплату труда педагогов, начисления на заработную плату, расходные материалы (бумага, расходные материалы, учебные пособия и оборудование).

Расчеты прямых расходов представлен в таблице 9.

Таблица 7 - Прямые расходы

Исходные данные	**Группы английского языка**	**Секция по баскетболу**
Количество отработанных часов в год, час.	544	340
	(4 группы*136 часов)	(2 часа * 5 дней * 34 учебных недели)
Ставка за час, руб.	115	125
Расходы на оплату труда, руб.	62 560 (544*115)	42 500 (340*125)
Начисления на заработную плату (30%)	18 768 (62560 руб. * 30%)	12 750 (42500 руб. * 30%)
Расходные материалы, руб.	60 000 (1 500 руб. * 40 чел.)	22 500 (1 500 руб. * 15 чел.).
Всего прямых расходов, руб.	141 328	77 750

Косвенные (постоянные) расходы представлены следующими статьями: заработная плата администрации и обслуживающего персонала (25% от прямой преподавательской заработной платы, начисления на зарплату, оплата коммунальных услуг. Расчеты косвенных расходов представлен в таблице 10.

Таблица 8 - Расчеты косвенных расходов образовательных услуг

Исходные данные	Группы английского языка	Секция по баскетболу
Зарплата прочего персонала, руб.	15 640 (62 560 руб. * 25%)	10 625 (42 500руб. * 25%).
Начисления на зарплату прочего персонала, руб.	4 692 (15 640руб. * 30%)	3 187,50 (10 625 руб. * 30%)
Оплата коммунальных услуг (из расчета 30000 руб.), руб.	21 818,18 (30 000 руб. : 55 чел. * 40 чел.)	8 181,82 (30 000 руб. : 55 чел. * 15 чел.)
Всего косвенные расходы, руб.	42 150,18	21 994,32

На основе этих данных составим калькуляцию платной образовательной деятельности на 2020 год таблица 11.

Таблица 9 - Калькуляция платной образовательной деятельности на 2020

Статьи расходов	Расходы	
	Группы английского языка	Секция по баскетболу
Заработная плата педагогического состава	62 560	42 500
Начисления на заработную плату	18 768	12 750
Расходные материалы	60 000	22 500
Всего прямые расходы	141 328	77 750
Зарплата прочего персонала	15 640	10 625
Начисления на зарплату прочего персонала	4 692	3 187
Оплата коммунальных услуг	21 818	8 182
Всего косвенные расходы	42 150	21 994
ИТОГО расходы	183 478	99 744
Планируемая численность контингента	40	15
Фактическая себестоимость услуги в год	4586,95	6649,59

Статьи расходов	Расходы	
Стоимость услуги в месяц	509,66	738,84
Стоимость одного дня	25,48	36,94

Рассчитаем финансовый результат и рентабельность планируемых дополнительных услуг. Для этого используем результат предыдущего расчета, а также будем исходить из того, что наши образовательные услуги будут стоить: первая в месяц 350,00 рублей; вторая в день 30,00 рублей. Расчет финансового результата и рентабельности образовательных услуг представлен в таблице 12.

Таблица 10 - Финансовый результат рентабельности образовательных услуг,руб.

Показатели	Английский язык	Баскетбольная секция
Цена одной услуги	1000	800
Число оказанных услуг	40	15
Выручка от реализации услуг	360 000,00	108 000,00
Фактическая себестоимость	183 478,00	99 743,82
Прибыль	176 522,00	8 256,18
Рентабельность услуг	96,2	8,3

В соответствии с современными подходами. В их число входит приобретение услуг, работ и товаров путем конкурсов, аукционов и котировок цен. Проведение таких мероприятий влечет за собой значительную экономию выделенных бюджетных средств, которые в дальнейшем можно использовать на дополнительные потребности.

Нужно изменить систему централизованного снабжения материалами. Муниципальные заказы убрать как нерациональное использование бюджетных средств. Ввести разовые договорные отношения с поставщиками, так как, судя по инвентаризации МАОУ СОШ № 3, очень много лишнего, которое не используется, например, ткани (портьеры, тюль, и так далее). Школа предпочла бы вариант, когда можно самостоятельно выбрать товар и его количество. Сэкономленные за счет этого деньги можно было бы направить на материальное стимулирование работников школы, так как их маленькая зарплата не

способствует эффективной работе.

Кроме того МАОУ СОШ № 3 может получать доход от сдачи помещений в аренду. Сдача в аренду муниципальным образовательным учреждением закрепленных за ним объектов собственности, а также земельных участков осуществляется без права выкупа с согласия совета образовательного учреждения по ценам, которые не могут быть ниже цен, сложившихся в данном регионе.

Средства, полученные образовательным учреждением в качестве арендной платы, используются на обеспечение и развитие образовательного процесса в данном образовательном учреждении.

Для начала необходимо рассчитать возможности максимального использования имущества, находящегося в ведении школы (классы, спортивный зал и другие помещения, которые можно сдавать в аренду).

Рассмотрим наиболее возможные и быстрореализуемые варианты получения дополнительных денежных средств.

Таблица 11 Общая сумма доходов от аренды помещений,руб

Объект аренды	**Сумма аренды в месяц**	**Годовой доход**
Классы	5 000	50 000
Спортивный зал	9 000	288 000
Столовая	3 000	24 000
Всего:	17 000	362 000

Таким образом, в результате привлечения дополнительных источников финансирования школа может получить получит дополнительный доход в размере 869 тыс. руб. В том числе: за счет платных образовательных услуг 507 тыс. руб.; от сдачи в аренду основных фондов – 362 тыс. руб.

Итак, подводя итоги проведенному исследованию отметим, что основная проблема состоит в том, что школа не осуществляет платную деятельность, тем самым ущемляет себя в получении дополнительных источников финансирования.

Пути решения проблемы: введение платных образовательных услуг

(группы английского языка, баскетбольная секция); сдача помещений в аренду (классов, спортивного зала, столовой).

Проведенный анализ финансовой деятельности МОУ МСОШ № 3 позволяет увидеть целесообразность и необходимость оптимизации финансового менеджмента в школе, позволяющего организовать перераспределение финансового потока бюджетных и внебюджетных средств, с позиций экономической эффективности, управляемости, целостности и системности.

В практической деятельности МАОУ СОШ № 3 наблюдается подчинение финансового менеджмента бухгалтерии. Тем не менее, следует помнить о существенных различиях между бухгалтерией и финансовой службой. Основное отличие заключается в том, что бухгалтерия не ищет новых направлений и механизмов зарабатывания средств. Как правило, она не следит и за рентабельностью, доходностью финансовых операций. Бухгалтерия отслеживает, по существу, прошлое финансовое состояние предприятия, в то время как финансовая служба призвана определить его будущее финансовое состояние. Таким образом, деятельность бухгалтерии не обеспечивает максимальной эффективности управления финансами.

Поскольку в МАОУ СОШ № 3 отсутствует орган, который бы помогал руководству школы осуществлять эффективное финансовое управление, возникает необходимость в делегировании основной части ответственности специалисту по финансам и создании соответствующего органа. На рисунке 3 представлена разработка желаемого «образа» финансового менеджмента в школе.

Создание новой организационной структуры строится по функциональному признаку с выделением конкретных «центров ответственности» и должно обеспечивать принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности школы.

МАОУ СОШ № 3 по организационно-правовой форме и технико-экономическим характеристикам является образовательным учреждением, не

имеет обособленных подразделений и филиалов, поэтому организация обособленной финансовой службы будет являться затратной. В данной ситуации целесообразно существующую на предприятии систему бухгалтерского учета совместить с элементами системы финансового менеджмента, включив в штатное расписание школы должность финансового директора.

Экономическую обоснованность расходов на включение в штатное расписание должности финансового директора подтверждают следующие доводы:

- отсутствие дополнительных источников финансирования (внебюджетная деятельность школы не развита и основным источником покрытия расходов учреждения является бюджетное финансирование), ведет к зависимости образовательного учреждения от внешнего финансирования;

- создание и совершенствование финансового менеджмента в МАОУ СОШ № 3 необходимо в связи с проведением хозяйственных операций, ведением предпринимательской деятельности, привлечением дополнительных внебюджетных средств;

- совершенствование финансового менеджмента в МАОУ СОШ №3 способствует улучшению определенных финансовых показателей и финансового состояния школы, которое на данный момент определяется как неустойчивое.

- понимание руководством школы роли финансовых служб, их потребностей в обеспечении усиления работы, а также необходимости создания современной системы финансового управления.

Введение в МАОУ СОШ № 3 должности финансового директора может оказать существенное влияние на:

1. эффективность финансово-хозяйственной деятельности;
2. финансовую устойчивость;
3. своевременность и достоверность финансовой и налоговой отчетности;
4. сохранность имущества и информации;

5. соблюдение норм законодательства, внутренних процедур и регламентов.

Если директором МАОУ СОШ № 3 будет принято решение о совершенствовании финансового менеджмента в школе и введении в штатное расписание должности финансового директора, то процесс его формирования целесообразно разбить на следующие этапы:

Определение целей финансового менеджмента в МАОУ СОШ № 3.

1. Определение структуры системы финансового менеджмента, предусматривающей наличие штатной единицы финансового директора.

2. Определение основных функций финансового директора, необходимых для достижения поставленных целей.

3. Разработка положений, внутренних стандартов и методик, нацеленных на выполнение функций, эффект от которых будет превышать произведенные затраты.

4. Создание схемы взаимодействия финансового директора с бухгалтерией, директором.

Рассмотрим указанные этапы подробнее.

1 Этап - определение целей. Цели финансового менеджмента в МАОУ СОШ №3 можно сформулировать следующим образом:

1. обеспечение более эффективного управления образовательным учреждением;

2. оперативное выявление текущих проблем в рамках образовательного учреждения;

3. защита законных интересов образовательного учреждения и ее собственников;

4. помощь сотрудникам образовательного учреждения в эффективном выполнении ими своих функций;

5. оценка эффективности и надежности внутреннего контроля.

Определим задачи финансового менеджмента в МАОУ СОШ № 3:

Основная задача – организация работы образовательного учреждения в

условиях дефицита ресурсов, достижения высоких конечных результатов (нового качества образования и развития новой сферы образовательных услуг) с минимальными затратами.

Стратегическое и тактическое планирование расходов и доходов финансовых ресурсов: анализ (макро- и микро-) экономических факторов, влияющих на мобилизацию финансовых ресурсов; анализ доходов и расходов финансовых средств; определение приоритетов при формировании сметы расходов и доходов; программирование эффективного использования ресурсов.

Распределение финансовых ресурсов: определение оптимального способа финансирования в реальных условиях функционирования школы; определение адекватной политики (методики ценообразования) и прогнозирование динамики объема предоставляемых образовательных услуг (в течение года, в течение нескольких лет в зависимости от внедрения новых образовательных услуг).

Контроль использования финансовых ресурсов:

1. финансовый контроль;
2. оценка эффективности финансовых планов (бюджета);
3. обеспечение управленческого учета.

Перечисленные задачи определяют функции финансового директора, их его профессиональную квалификацию: это должен быть специалист, обладающий знаниями в области бухгалтерского финансового учета, экономического и финансового анализа, налогообложения и юриспруденции, имеющий предпринимательский потенциал.

2 этап - определение основных функций. Организация, роль и функции финансового директора определяются самим экономическим субъектом, а именно директором школы в зависимости от:

1. содержания и специфики деятельности школы – оказание образовательных услуг;
2. объемов показателей финансово-экономической деятельности школы;
3. состояния бухгалтерского и управленческого учетов.

Функции главного бухгалтера и финансового директора в новой структуре будут различаться. В таблице 3.6 представлен перечень функций финансового директора и главного бухгалтера в МАОУ СОШ № 3.

Таблица 12 Перечень функций финансового директора и главного бухгалтера в МАОУ СОШ №3

Финансовый директор	**Главный бухгалтер**
Разработка финансовой стратегии	Разработка учетной политики в целях ведения бухгалтерского учета
Проведение финансового анализа	
Управление пассивами и активами	Организация бухгалтерского учета
Управление денежными потоками	Составление бухгалтерской отчетности
Разработка учетной политики в целях ведения оперативного учета	Проведение расчетов с контрагентами
Обеспечение финансовых взаимоотношений с партнерами	Инвентаризация имущества и обязательств
Налоговое планирование и налоговая оптимизация	Внутренний контроль
Взаимоотношения с банками	Контроль за документооборотом
Финансовый контроль и другие	Расчет налоговых платежей и другие

Рассмотрим указанные функции подробнее.

В группе функций финансового директора важное место занимает разработка финансовой стратегии образовательного учреждения.

При формировании концепции развития школы важно помнить, что успешное существование и развитие учебных заведений в условиях рыночной экономики предполагает соблюдение ряда социально-экономических условий:

1. постоянный мониторинг рынка образовательных услуг и научной продукции с учетом и использованием объективных приоритетов конкурентоспособности;
2. обеспечение оптимального соотношения в сочетании долгосрочных и краткосрочных интересов во всех сферах деятельности

образовательного учреждения, в том числе и в области финансово-экономического обеспечения;

3. создание на основе финансово-экономического планирования комплексной системы прогнозирования и планирования образовательной деятельности;
4. соотношение и распределение ресурсов учреждения по значимости на основе бюджетирования в соответствии с приоритетами развития;
5. совершенствование организационной структуры управления с целью создания гибкой, адаптивной, самонастраивающейся и эффективной системы управления школой.

В процессе разработки стратегии развития МАОУ СОШ № 3 необходимо:

1. сформировать систему целей и целевых показателей финансовой деятельности МАОУ СОШ № 3 на долгосрочный период;
2. определить приоритетные задачи на ближайшую перспективу и разработать политику действий школы по основным направлениям его финансового развития.

В процессе реализации аналитической функции необходим анализ различных аспектов финансовой деятельности предприятия:

1. экспресс — и углубленный анализ отдельных финансовых операций;
2. анализ результатов финансовой деятельности школы в целом и в разрезе отдельных ее направлений.

Осуществление планирования финансовой деятельности МАОУ СОШ № 3 по основным ее направлениям связано с разработкой системы текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям финансовой деятельности.

Управление денежными потоками. Функциями этого управления является формирование входящих и выходящих потоков денежных средств предприятия, их синхронизация по объему и во времени по отдельным предстоящим

периодам, эффективное использование остатка временно свободных денежных активов.

2.3 Пути совершенствования финансового состояния анализируемой организации

Бюджет - это форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.

С помощью государственного бюджета государственные власти получают финансовые ресурсы для содержания государственного аппарата, армии, осуществления социальных мероприятий, реализации экономических задач, т. е. для выполнения государством возложенных на него функций.

Бюджетное устройство определяет организацию государственного бюджета и бюджетной системы страны, взаимоотношения между ее отдельными звеньями, правовые основы функционирования бюджетов, входящих в бюджетную систему, состав и структуру бюджетов, процедурные стороны формирования и использования бюджетных средств и др.

Составляющей частью бюджетного устройства является бюджетная система. Бюджетная система государства - главное звено финансовой системы государства.

Бюджетная структура РФ включает в себя следующие уровни:

Федеральный бюджет – первый уровень бюджетной системы.

Его формирование призвано обеспечить финансирование общенациональных задач и функций, является основным инструментом перераспределения валового внутреннего продукта и национального дохода в масштабах государства в целом. На этом уровне происходит формирование основных направлений бюджетной политики, проводимой в стране, выбор бюджетных приоритетов, определение основных принципов функционирования бюджетной системы страны. Федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов РФ предназначены для исполнения расходных обязательств РФ.

Составление проектов бюджетов и их исполнение осуществляются в соответствии с единой бюджетной классификацией - основным методологическим документом, на основе которого составляются и исполняются бюджеты. Бюджетная классификация РФ является группировкой доходов и расходов бюджетов всех уровней бюджетной системы страны, а также источников финансирования дефицитов бюджетов, используемой для составления и исполнения бюджетов и обеспечивающей сопоставимость показателей бюджетов всех уровней бюджетной системой РФ (ст. 18 Бюджетного кодекса РФ).

Бюджетная классификация обеспечивает общероссийскую сопоставимость показателей бюджетов, единообразие построения и учета доходов бюджетов всех уровней, единообразие построения и учета расходов бюджетов всех уровней, анализ исполнения государственного бюджета.

Бюджетная классификация РФ включает:

Классификация доходов бюджетов — это группировка доходов бюджетов всех уровней бюджетной системы в соответствии с источниками их формирования, установленными соответствующими законодательными актами. Группы доходов состоят из статей доходов, объединяющих конкретные виды доходов по источникам и способам их получения.

Классификация расходов бюджетов:

- Функциональная классификация расходов бюджетов - группировка расходов бюджетов всех уровней, отражающая направление бюджетных средств на выполнение основных функций государства.

- Экономическая классификация расходов бюджетов — это группировка расходов бюджетов всех уровней по их экономическому содержанию. Она включает текущие и капитальные статьи расходов. На ее основе составляются сметы бюджетных учреждений.

Функциональная структура федерального бюджета выстроена в соответствии с основными функциями государства, которые представляются в виде статей расходов, разбитых на определенные подразделы. В обобщенном

виде основные функции государства неизменны и включают в себя:

- государственное управление;
- обеспечение внутренней и внешней безопасности;
- международная деятельность;
- содействие научно-техническому прогрессу;
- содействие социально-культурному развитию.

Бюджетная классификация должна также обеспечивать возможность экономического анализа государственных расходов, проведение их межстранового сопоставления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Образование - основа развития личности, общества, нации и государства, залог будущего России. Оно является самой масштабной сферой российского общества, определяющим фактором его политической, социально-экономической, культурной и научной организации. Образование является стратегическим ресурсом улучшения благосостояния людей, обеспечения национальных интересов, укрепления авторитета и конкурентоспособности российского государства на международной арене. Наука и образование являются главными условиями утверждения России на мировом рынке высоких технологий.

К бюджетным организациям относятся финансируемые за счет государства некоммерческие организации, имеющие возможность заниматься коммерческой деятельностью, прибыль от которой используется исключительно на цели развития основной некоммерческой деятельности организации.

Многие функции государства реализуются через бюджетные организации, что обуславливает особое место финансов бюджетных организаций в финансовой системе:

- основная часть расходов бюджетных организаций финансируется из бюджета;

- часть финансовых ресурсов может формироваться за счет самостоятельно заработанных доходов;

- отсутствие самостоятельности в расходовании средств.

Бюджетному учреждению не предоставлено право распоряжаться по своему усмотрению имеющимися в наличии средствами. Это, обусловлено тем, что бюджетное учреждение не является собственником переданного ему имущества, а распоряжается им по доверенности собственника (государства или муниципального органа) на условиях оперативного управления.

При этом рациональное и экономное использование средств государственного бюджета, направляемых на содержание бюджетной сферы

является важнейшим условием эффективного функционирования национальной экономики.

Особое значение в этих условиях имеет эффективность управления финансовыми ресурсами, основу которого составляет финансовый менеджмент.

Анализ финансирования МАОУ СОШ № 3 за 2015-2017 годы показал, что бюджетное финансирование школы осуществляется в полном объеме. Объем фактических расходов занимает меньшую долю в объеме финансирования из бюджета, что ведет к экономии бюджетных средств.

Основная проблема состоит в том, что школа не осуществляет платную деятельность, тем самым ущемляет себя в получении дополнительных внебюджетных источников финансирования. Таким образом, основным источником покрытия расходов учреждения является бюджетное финансирование.

В ходе анализа баланса было установлено финансовое состояние в МАОУ СОШ № 3; выявлены изменения в финансовом состоянии и факторы, вызвавшие эти изменения. В целом наблюдается тенденция к снижению финансовой устойчивости, что обусловлено полной зависимостью от бюджетного финансирования.

Анализ элементов финансового менеджмента в МАОУ СОШ № 3, что в настоящее время действующая в школе система управления финансами не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям и имеет ряд недостатков:

- решение вопросов управления финансами возложено на директора, который часть полномочий делегировал главному бухгалтеру. Между ними не всегда достигается взаимосвязь в работе, возникают разногласия между работниками в обязанностях и ответственности по осуществлению финансовых функций;

- основной акцент сделан на финансовую бухгалтерию;

- отсутствие финансовой стратегии;

- аналитическая функция ограничена сопоставлением плановых и

фактических показателей,

- отсутствие адекватных решений по результатам контроля,

- корректировка смет доходов и расходов в части оптимизации бюджетной внутришкольной политики не происходит.

Указанные недостатки влекут за собой весьма существенные потери, как в доходной, так и в расходной частях бюджета школы.

Средства, полученные школой от предпринимательской деятельности, должны быть направлены на обеспечение и развитие образовательного процесса в данном образовательном учреждении.

Определены основные направления деятельности, задачи, функции, профессиональная квалификация финансового директора применительно к особенностям образовательного учреждения.

Четкая организация финансового менеджмента в МАОУ СОШ № 3 позволит усовершенствовать финансовую деятельность, избежать дублирования функций, а также ошибок и нарушений в процессе формирования и использования финансовых ресурсов школы, в частности при принятии управленческих решений относительно улучшения финансового состояния, получить дополнительные внебюджетные источники финансирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 201. – № 31. – Ст. 439.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 29.11.2014) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
4. Рекомендации по установлению систем оплаты труда работников бюджетных организаций. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 16 с.
3. Положение о Главном контрольном управлении Города Москвы, утв. Постановлением Правительства Москвы от 1 июня 2012 года № 252-ПП
5. Порядок осуществления контроля за деятельностью бюджетных, автономных и казенных учреждений, подведомственных департаменту образования города Москвы, утв. Приказом Департамента образования города Москвы от 24.11.2004 г. № 884 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www. consultant.ru.

6. Артеменко В.Г., Остапова В.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова– М.: Омега-Л, 2019 – 67 436с.

7. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: Учеб. пособие / Д.А.Панков, Е.А.Головкова, Л.В.Пашковская и др.; По общ.ред.Д.А.панкова, Е.А.Головковой. – 2-е изд., испр. – М.:Новое знание, 2020. – 409 с.

8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2018. – 208 с.

9. Быкадоров В. Л., Алексеев П. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практ. пособие. М.: ПРИОР, 2020. - 96 с.

10. Бочкарев В.И. Концептуальные основы государственного общественного управления общим образованием в России // Менеджмент в образовании. – 2020. – С.9-21.

11. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учеб. пособие / А. С. Вартанов. – М.:

Финансы и статистика, 2018. – 326 с.

Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: монография / М.А.Вахрушина, Л.Б.Самарина. - М. : Вузовский учебник, 2019. - 142 с.-

Вахрин П.И., Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2018. – 320 с