

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование управления внебюджетными источниками  
финансирования Государственного автономного профессионального  
образовательного учреждения Саратовской области  
«Энгельсский промышленно-экономический техникум»**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 3 курса, 331 группы

направления 38.04.02 «Менеджмент», профиля «Менеджмент в образовании»

Института дополнительного профессионального образования

**Плешкова Павла Николаевича**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2020 г. / О.А.Мызрова /

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2020 г. / Н.В. Медведева /

Саратов 2020

**Введение.** Проблема недофинансирования образовательной среды - главная и общепризнанная болезнь сегодняшнего образования. Простое наращивание финансовой поддержки со стороны государства не является решением проблемы. Необходима оценка сложившейся системы финансирования образовательных учреждений. За последние годы произошли существенные изменения нормативной базы касающейся вопросов финансирования сферы образования, призванные устранить ограничения отдельных нормативных актов, а также провести реструктуризацию этого сектора на основе введения новых организационно-правовых форм и механизмов финансирования [22]. Исследуя состояние внебюджетной деятельности ГАП ОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум», принятые и непринятые решения менеджмента образовательной организации, позволяют как оценить возможности увеличения финансирования через активизацию эффективного управления, так и дать конкретные рекомендации. Разработка управленческих решений и составляет актуальность данной работы.

Объект исследования ВКР - ГАП ОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум».

Предмет исследования - организация управления внебюджетными источниками финансирования ГАП ОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум».

Цель ВКР – разработать мероприятия по совершенствованию управления внебюджетными источниками финансирования Государственного автономного профессионального образовательного учреждения Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления внебюджетными источниками финансирования образовательной организации;

- дать характеристику деятельности ГАП ОУ СО «Энгельсский промышленно-экономический техникум»;
- провести анализ и оценить организацию управления внебюджетными источниками финансирования ГАП ОУ СО «Энгельсский промышленно-экономический техникум»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления внебюджетными источниками финансирования ГАП ОУ СО «Энгельсский промышленно-экономический техникум».

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования как статистический и сравнительный анализ, синтеза, классификации, обобщения.

На основе систематизации данных об учреждении и результатах деятельности менеджмента уточнена классификация внебюджетных источников финансирования ГАП ОУ СО «ЭПЭТ», обобщены цифровые данные финансово-управленческой политики.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности ГАП ОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум», новые управленческие решения, предложенные в работе повысят доходы учреждения и позволят нарастить эффективность образовательной деятельности.

Эмпирической базой для выполнения ВКР послужили статистическая информация, отчетные данные деятельности организации, а также нормативно-правовые акты, определяющие процесс функционирования ГАП ОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум».

ВКР состоит из введения, основной части, содержащей теоретический, исследовательский и практический разделы, заключения и списка источников и литературы, а также трех приложений с исследовательским материалом и практическими разработками.

**Основное содержание работы.** Финансовое обеспечение деятельности учреждений образования осуществляется согласно главы 13 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012. Источники, выделяющие средства из федерального, субъектного или муниципального бюджета, являются бюджетными и, соответственно, такое финансирование называется **бюджетным**. Образовательным учреждениям законодательно предоставлено право ведения приносящей доходы деятельности. Средства, поступающие в образовательное учреждение не из бюджета являются внебюджетными, главный их отличительный признак - «непринадлежность» к бюджету. Отсюда и вытекает определение **внебюджетного** финансирования - это расходование средств, поступающих из внебюджетных источников (из них исключаются расходы на возмещение издержек, связанных с получением этих средств).

Основными источниками информации при анализе деятельности ГАПОУСО «ЭПЭТ» являются уставные, отчетные документы и другая внутренняя информация, данные о развитии, специальные издания, периодическая печать, наблюдения за деятельностью учреждения, беседы с руководством и сотрудниками. Основными факторами, определяющими направления и эффективность внебюджетной деятельности образовательного учреждения, являются характеристики его потенциальных возможностей для осуществления различных видов внебюджетной деятельности - учебной, научной, обеспечивающей и иной. С точки зрения финансов просматриваются четыре основных этапа процесса получения и распределения доходов образовательного учреждения от внебюджетной деятельности: планирование; процесс осуществления внебюджетной деятельности; распределение доходов от внебюджетной деятельности; осуществление расчетов с налоговой системой.

В ГАПОУСО «ЭПЭТ» осуществляется образовательная деятельность по основным программам профессионального обучения (программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям

служащих, программам переподготовки рабочих, служащих и программам повышения квалификации рабочих, служащих).

Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум» является некоммерческой организацией. Организационно-правовая форма Учреждения - государственное учреждение. Тип учреждения - автономное учреждение. Тип образовательной организации - профессиональная образовательная организация. Учредителем и собственником имущества Учреждения является Саратовская область. Основным управленческим документом, определяющим жизнедеятельность учебного заведения является Программа развития техникума на 2018-2025 годы от 29.08.2018 года, одобренная на заседании педагогического совета, согласованная с Наблюдательным Советом ГАПОУ Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум».

Органом государственно-общественного управления образовательного учреждения является Наблюдательный совет.

Организационная структура управления образовательной деятельностью техникума включает в себя следующие структурные подразделения, находящиеся в подчинении:

директора (бухгалтерия, отдел кадров, канцелярия, ГО и охрана труда); заместителя директора по административно-хозяйственной части (административно-хозяйственная часть, столовая, автотранспорт); заместителя директора по учебной работе (дневное отделение, заочное отделение, отделение дополнительного образования, технологическое отделение, электрорадиотехническое отделение, бухгалтерско-коммерческое отделение, методический кабинет, библиотека, предметно-цикловые комиссии, учебная часть,); заместителя директора по учебно-воспитательной работе (профком студентов, научное общество студентов, медицинский кабинет); заместителя директора по учебно-производственной деятельности (учебно-производственные мастерские, мастера производственного

обучения). Организационная структура управления представлена на рисунке

Техникум имеет в своей структуре 5 отделений, учебную часть, учебно-производственные мастерские, спортивные и тренажерный залы, методический кабинет, библиотеку, учебные кабинеты и лаборатории, бухгалтерию, хозяйственную часть, столовую, общежитие, и другие структурные подразделения.

В соответствии с аккредитацией в техникуме реализуются 18 направлений подготовки специалистов. Учебный процесс осуществляется в соответствии с разработанными образовательными программами среднего профессионального образования и согласованы с работодателями.

Согласно внутренним нормативным документам ГАПОУ СО «ЭПЭТ» вправе оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях, вправе осуществлять приносящую доход деятельность.

Опираясь на влияющие факторы техникум имеет следующие результаты:

Основной упор во внебюджетной деятельности сделан на предоставление платных образовательных услуг.

Дополнительные образовательные услуги по программам повышения квалификации на 2017-2019 учебные годы организованы по 24 профессиям: наладка и настройка металлообрабатывающего оборудования, эксплуатация и ремонт электрооборудования, проектно-геодезические работы в строительстве, САПР «Компас-График», проектно-геодезические работы в газоснабжении, программирование и наладка автоматизированного металлообрабатывающего оборудования; токарь, фрезеровщик, сверловщик, станочник, слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник оборудования тепловых сетей, газового оборудования, электрооборудования, электростанций, слесарь-сборщик р/э аппаратуры и приборов, монтажник р/э аппаратуры и приборов, мастер по обработке цифровой информации, штукатур, оператор станков с программным управлением, наладчик станков и манипуляторов с программным управлением, сварщик, оператор котельной, машинист

башенного крана; повышение квалификации по программе «Технология сварки коррозионно-стойких сталей» для работников ЗАО «Тролза». Дополнительные образовательные услуги по программам подготовки к поступлению в учебные заведения.

Для исследования собраны и использовались внутренние документы техникума: Отчеты о финансовых результатах деятельности учреждения ГАП ОУ СО «ЭПЭТ» за 2018 год; за 2017 год; за 2016 год; Отчеты о результатах самообследования деятельности ГАП ОУ СО «ЭПЭТ» за 2016-2018гг.

Платная образовательная деятельность дает возможность техникуму получать доход. Очевидно, что основной вид внебюджетного дохода - это доходы от платной образовательной деятельности. Доля остальных доходов просто мизерна.

Основным управленческим документом, определяющим жизнедеятельность учебного заведения является Целевая программа развития техникума на 2018-2025 годы от 29 сентября 2018 года, одобренная на заседании педагогического совета, согласованная с Советом Учреждения, определяющая стратегические и тактические задачи развития техникума, механизмы их решения, последовательность действий и ожидаемые результаты.

Тактика решения стратегических задач представлена календарным планом мероприятий. План составлен на основе анализа проблем и результатов независимой оценки качества образовательной деятельности техникума. Следование стратегическим задачам и тактика их достижения обеспечиваются планом финансово-хозяйственной деятельности от 26 декабря 2018 года на 2019 - 2021 годы. Выполнение плана финансово-хозяйственной деятельности обеспечивается по двум направлениям - бюджетное и внебюджетное. **Внебюджетное финансирование** на основе поступлений от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности по плану на 2019-2021 годы -

**23428744,05 руб.**, в том числе поступления государственным бюджетным (автономным) учреждением (подразделением) на оказание услуг (выполнения работ), предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляемых на платной основе - 11 657 404,80 руб., а поступления от иной приносящей доход деятельности - 11 771 339,25 руб.

Перечень факторов, определяющих потенциал учреждения:

- 1). Наличие полной и отработанной нормативной базы
- 2). По общей политике по отношению к внебюджетной деятельности в техникуме создана максимально благоприятная обстановка.
- 3). Регион расположения техникума определяет самые жесткие условия. Это самый неблагоприятный фактор, более всего влияющий на доходы.
- 4). Оборудования достаточно для подготовки специалистов, привлечения заказов на предоставление спектра различных услуг, товаров, работ, сдачи оборудования в аренду.
- 5). Информационные ресурсы техникума создают условия для поддержки современных образовательных технологий, услуг, оказания услуг по использованию Интернета.
- 6). Наличие площадей помещений определяют возможность сдачи их в аренду, что приносит доход.
- 7). Имеется достаточное количество преподавательского и учебно-вспомогательного персонала для платного обучения, переподготовки и повышения квалификации.
- 8). Имидж техникума, взаимодействие и сотрудничество с партнерами вполне положительны.

Анализ состояния образовательной деятельности:

*Сильные стороны внутреннего состояния -*

- ✓ Хороший имидж.
- ✓ Компетентность преподавателей.
- ✓ Социальная защита сотрудников.



- ✓ Хороший научный потенциал сотрудников.
- ✓ Признанный лидер на рынке образования в нашем городе.
- ✓ Наличие лабораторной базы и квалифицированных специалистов.
- ✓ Возможность силами собственных специалистов и студентов поддерживать и развивать информационные.
- ✓ Хорошие результаты итоговой аттестации студентов.
- ✓ Высокий процент поступления студентов в вузы.
- ✓ Реализация дифференцированных программ обучения.
- ✓ Возможность выбора для студента приёмов, способов обучения.
- ✓ Внедрение новых педагогических технологий.
- ✓ Создание системы воспитательной работы.
- ✓ Создание системы дополнительного образования.
- ✓ Создание системы управления техникумом.
- ✓ Формирование высокой мотивации потребности учащихся в труде.
- ✓ Профилактика здорового образа жизни.

*Положительные внешние возможности -*

- ✓ Изменение отношения предприятий к подготовке персонала, определяющей технологию и качество выпускаемой продукции.
- ✓ Расширение связи с производством.
- ✓ Модернизация российского образования.
- ✓ Рост востребованности образовательных услуг.
- ✓ Рост спроса на индивидуальные образовательные услуги.
- ✓ Расширение форм образовательных услуг.
- ✓ Спонсорская помощь.
- ✓ Создание условий для конкурентоспособного образования.

*Слабые стороны внутреннего состояния -*

- ✓ Снижение числа молодых преподавателей и мастеров производственного обучения из-за низкого уровня зарплаты.
- ✓ Устаревшее оборудование, здания, большие затраты на поддержании в их работоспособном состоянии.

- ✓ Слабая работа по изучению спроса на выпускников и низкая востребованность выпускников в условиях кризиса.
- ✓ Недостаточное количество договоров по подготовке специалистов очной формы обучения с предприятиями и организациями различных форм собственности.
- ✓ Недостаточное обеспечение литературой и оборудованием по специальностям. Инерция некоторых педагогов к апробации инноваций.
- ✓ Неумение прогнозировать изменения в образовательных потребностях населения.

*Отрицательные внешние воздействия -*

- ✓ Демографический спад, уменьшение количества студентов.
- ✓ Расширение числа учебных заведений, выпускающих специалистов по ряду наших специальностей.
- ✓ Промышленный спад в ряде отраслей в связи с кризисом.
- ✓ Низкая заработная плата.
- ✓ Низкая платёжеспособность родителей.
- ✓ Непродуманная инвестиционная политика в образовании, а также недостаточность государственного финансирования.
- ✓ Имитация всеобщего высшего профессионального образования в ущерб реально необходимому среднему специальному.

Наиболее перспективными для развития внебюджетной деятельности ГАПОУ СО «ЭПЭТ» предлагаются следующие управленческие решения по направлениям:

- производственная практика в учебно-производственных мастерских по оказанию бытовых услуг и изготовлению товаров, как для населения, так и внутри техникума;
- обслуживание и ремонт по существующим видам подготовки студентов в техникуме (например, ремонт бытовой и иной техники), как для населения, так и в части обеспечения основной деятельности техникума;

- услуги библиотеки, имеющегося транспорта, спортивных сооружений, вычислительной и оргтехники, информационно-коммуникационные услуги;
- использование территории техникума для создание автомобильных стоянок и гаражей, с дальнейшей передачей в аренду;
- оказание посреднических услуг (например, в распространении рекламы);
- проведение культурных, спортивно-оздоровительных мероприятий и организация выставок.

При этом, главное - активное привлечение студентов к работе, которая и им могла бы приносить, хотя бы и небольшой, но доход, а, тем более, огромный жизненный опыт в социализации личности. Такая материальная заинтересованность обеспечила бы и качество работ, и активность исполнителей.

Дальнейшее развитие внебюджетной деятельности невозможно без организации рекламной и иной представительской деятельности. В текущей обстановке ограничение представительской деятельности - один из главных «тормозящих» моментов. Существует прямая корреляция между числом обучаемых и показателями внебюджетной деятельности - чем больше учащихся - тем больше сфера развертывания и дополнительных образовательных, и производственной деятельности на базе имеющихся ресурсов техникума. Инновационная модель в управлении профориентацией в рамках кластерного подхода повысит по предварительной оценке рост притока абитуриентов на 15% (увеличение контрольных цифр приема). А социальная эффективность, рост позитивного имиджа, конкурентоспособности техникума вырастет на 35%.

Оценка роста финансовых показателей от активизации рекламы и развертывания производственной деятельности прогнозируется в 5 - 10%, то есть доходы от внебюджетной деятельности возрастут на сумму от 500 тысяч до 1 миллиона рублей.

**Заключение.** Проблема принятия управленческих решений является одной из ключевых в современной теории и практике управления. Сущность управления внебюджетными средствами заключается в создании менеджментом образовательного учреждения механизма осуществления внебюджетной деятельности и получение его посредством положительного финансового результата. Ряд авторов развивали тему управления внебюджетными средствами, начиная с П.Друкера (американский экономист - автор базовых трудов по менеджменту в экономике), и, в продолжение, Джеймса Ван Хорна, Джона Ваховича (американские экономисты) др., российских ученых к.экон.н. Н.Арзякова О.Н., проф., д.эк.н. Платонова А.М. и др., в современных разработках Джамаловой Т.Ю. (к.п.н., АНОО ВО «Одинцовский гуманитарный институт») и Яковлевой О.В. и др.

Вопросы оценки экономической эффективности управленческих решений особенно актуальны в связи с повышением степени самостоятельности руководителей учреждений среднего профессионального образования в принятии управленческих решений. Цели и задачи, поставленные при определении объекта и предмета изучения, были в данной работе достигнуты. Изучение управленческой деятельности менеджмента Государственного автономного профессионального образовательного учреждения Саратовской области «Энгельсский промышленно-экономический техникум» было основано на тщательном изучении теоретических основ управления и практических документах, принятых руководящим составом. Рассмотрение финансовых результатов деятельности учреждения образования дало возможность получить объективные данные для цифрового анализа. Исходя из них удалось и выработать некоторые выводы.

Основными факторами, определяющими направления и эффективность развития внебюджетной деятельности Государственного автономного профессионального образовательного учреждения Саратовской области

«Энгельсский промышленно-экономический техникум», стали факторы внешней среды. Это наглядно подтверждается анализом цифровых финансовых показателей за три года и характеристиками потенциальных возможностей. Имеющиеся внутренние возможности вполне обеспечивают необходимые условия для наращивания усилий по увеличению доходов от платной деятельности, тем более, что управленческий персонал постоянно работает над их улучшением. Это значит, что необходимо искать новые пути расширения области приложения усилий во внешнюю среду.

Преодоление негативных воздействий лежит в управленческих решениях, главные из них - активизация использования материальной базы техникума в интересах внебюджетной деятельности, раз, и активизация публичного представления возможностей в платной образовательной деятельности, два. Возможно, имеет смысл создание административных подразделений, прямо организующих внебюджетную деятельность, а не опосредованно, через имеющую место сегодня структуру управления. Таким образом, управленческие решения должны быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, а не интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители образовательных организаций обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях структуры управления. Предлагаемые в работе решения в области развертывания дополнительной производственной деятельности и представительской работы определенно повысят доходы по внебюджетной деятельности на сумму от 500 тысяч до 1 миллиона рублей.