

# Предпринимательская деятельность в образовательном учреждении

**Тамара ШЕВЧЕНКО**, заместитель декана экономического факультета Московского городского педагогического университета, профессор

**Михаил ЛИВИЦКИЙ**, декан экономического факультета Московского городского педагогического университета, член Экономического совета Минобразования РФ, член-корреспондент РАО

В 2002 году можно отметить своеобразный юбилей — десять лет со времени вступления в силу Федерального Закона «Об образовании» в его первоначальной редакции. Закон по тем временам носил радикальный характер, формировал новый статус образовательных учреждений как юридических лиц (ст. 12) со всеми необходимыми атрибутами: имуществом в оперативном управлении, уставом, самостоятельным балансом, сметой, регистрацией в исполнительных органах. Кроме того, одна из очевидных целей Закона «Об образовании» состояла в организационно-правовой адаптации учреждений к новым условиям в связи с курсом на государственно-рыночные отношения.

Однако именно этот «дальний прицел» привёл к тому, что система образования практически никак не отреагировала на отдельные законодательно установленные нормы. Впрочем, это объясняется присущей образованию инерцией в реагировании на постоянно меняющиеся требования времени. Это позволило в годы перехода к рынку в определённой степени уберечь образование от катаклизмов переходного периода.

Наконец, в начале 90-х годов распоряжением Совмина РСФСР в образовательных учреждениях начал внедряться новый хозяйственный механизм (известные приказы Государственного Комитета СССР по народному образованию № 45 от 17 января 1990 г. и Минобразования РСФСР от 10 апреля 1990 г.). Первоначальная практика его использования имела статус эксперимента, который, несмотря на отсутствие законодательного закрепления, растянулся вплоть до 2000 года. Напомним, что в упомянутом 45-м приказе гособразования СССР содержались неплохие идеи. Вот только некоторые из них:

- «переход от выделения учреждениям средств из бюджета по отдельным статьям расходов к финансированию по нормативам, комплексно отражающим целевую направленность деятельности учреждений...»;
- «сочетание бюджетного ... финансирования деятельности учреждений с развитием различного рода платных услуг населению, как правило, по профилю его деятельности, выполнением платных работ по договорам с предприятиями и организациями»;
- «развитие самостоятельности трудовых коллективов учреждений в решении вопросов их производственно-хозяйственной деятельности и социального развития»;
- «установление тесной зависимости материального и морального стимулирования трудовых коллективов, размеров фондов производственного и социального развития учреждений и оплаты труда работников от результатов, качества и эффективности труда»;
- «учреждения народного образования могут использовать банковский кредит. Краткосрочный кредит выдаётся банком этим учреждениям на цели текущей деятельности. Долгосрочный кредит предоставляется на цели производственного (научно-технического) и социального развития с последующим погашением кредита за счёт средств фонда производственного и социального развития».

Внимательный читатель может отметить, что изложенные идеи в разных вариантах составляли и составляют суть всех последующих экономических реформ (вернее, их проектов) системы образования, вплоть до настоящего времени. Какие же результаты были получены при введении нового экономического механизма? С формально-учётной стороны он оставил долговременные следы, которые, впрочем, были признаны не соответствующими действующему законодательству определением Пленума Верховного Суда в 2000 г. (в частности, не были зарегистрированы в Министерстве юстиции). Так, вся система бухгалтерского учёта сметного планирования доходов и расходов образовательного учреж-

дения (инструкция по бухгалтерскому учёту в учреждениях и организациях, состоявших на бюджете № 122 от 3 ноября 1993 г.), была ориентирована на категории нового экономического механизма, такие, как единый фонд финансовых средств (ЕФФС), материальные и приравненные к ним затраты, фонды производственного и социального развития (ФПСР), материального поощрения (ФМП). Впоследствии (1997 г.) сюда присоединился и налоговый учёт средств от внебюджетной деятельности образовательного учреждения (инструкция Госналогслужбы РФ № 48 от 20 августа 1998 г. «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль бюджетными организациями (учреждениями) и представления отчётности в налоговые органы»).

К сожалению, содержательные результаты оказались весьма скромными. Проводимый нами в те годы мониторинг показал, что образовательные учреждения в своей массе не использовали предлагаемые возможности экономического механизма. Единичные примеры успешного хозяйствования не меняют общей картины, скорее лишь подтверждают массовую тенденцию.

В чём же причины такой не востребоваемости перспективной на первый взгляд идеи? Во-первых, в то время ещё не были созданы достаточные правовые условия для обретения хозяйственной самостоятельности. Достаточно сказать, что открытие расчётного счёта скажем школы было неразрешимой задачей, ибо 45-й приказ Гособразования СССР носил ведомственный характер и не мог быть распространён на другие сферы. Во-вторых (и это, пожалуй, главное), сама система образования не была готова к подобного рода экспериментам. Для их реализации требовалась специальная подготовка менеджеров, как для органов управления образованием, так и для самих учреждений. В ином случае директор школы — педагог по образованию и призванию — зачастую не понимал даже смысла предлагаемых новаций, так как коммерческая деятельность предполагает всё-таки участие профессионалов. Поэтому целесообразно было бы ввести в штат школы должность заместителя директора по финансово-экономическим вопросам или даже коммерческого директора, что разгрузило бы руководителей школ от не свойственных им функций.

Итак, можно констатировать, что развитие экономической инициативы образовательного учреждения напрямую связано с реформированием сферы образования.

Этой цели может служить подготовка менеджеров для работы в отраслевых учреждениях. Её можно проводить по нескольким направлениям. Первое — это курсовая подготовка лиц, имеющих высшее (желательно педагогическое) образование для руководства финансовой и хозяйственной деятельностью. Направление было реализовано авторами статьи в Южном учебном округе г. Москвы, где стажировались несколько групп специалистов, работающих сейчас в школах на разных должностях, но фактически выполняющих функции заместителя директора по финансово-экономическим вопросам.

Второе направление — это отраслевая специализация студентов дневных отделений высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», с последующим направлением их на работу в образовательные учреждения. Эти же специалисты могут преподавать экономику в школах, где такой предмет предусмотрен учебным планом (подготовка учителей экономики в РФ прекращена с 2000 г.). Рассмотренный вариант реализуется, в частности, в Московском городском педагогическом университете на экономическом факультете.

Третье направление — обучение лиц, работающих в отрасли, по программам профессионального высшего образования (в частности, по специальности «Менеджмент организации»), через ускоренную форму экстерната. Этот вариант подготовки начался в столичной системе образования на базе упомянутого факультета городского педагогического университета в этом учебном году. Основной контингент обучающихся — заместители директоров школ по хозяйственной части.

## **Платные услуги в образовании**

Платные образовательные услуги, оказываемые образовательным учреждением, —

наиболее распространённый вид деятельности по зарабатыванию внебюджетных средств (естественно, там, где есть такая возможность).

В ст. 45 Закона «Об образовании» к образовательным услугам отнесено «обучение по дополнительным образовательным программам, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, занятия с учащимися углублённым изучением предметов и другие услуги». Открытость этого перечня не позволяет однозначно идентифицировать тот или иной вид деятельности. Более развёрнутая позиция содержится в письме Министерства образования «Об организации платных дополнительных образовательных услуг» № 52-М от 21.07.95 г. К примерному перечню разрешённых услуг относятся:

### **1. Образовательные и развивающие услуги:**

- изучение специальных дисциплин сверх часов и сверх программы по данной дисциплине, предусмотренной учебным планом;
- репетиторство с обучающимися другого образовательного учреждения;
- различные курсы:
  - по подготовке к поступлению в учебное заведение,
  - по изучению иностранных языков,
  - повышения квалификации,
  - по переподготовке кадров с освоением новых специальностей (в том числе вождение автомобиля, машинопись, стенография);
- различные кружки: по обучению игре на музыкальных инструментах, фотографированию, кино-, видео-, радиолюбительскому делу, кройки и шитью, вязанию, домоводству, танцам и т.д.;
- создание различных студий, групп, школ, факультативов по обучению и приобщению детей к знанию мировой культуры, живописи, графики, скульптуры, народных промыслов и т. д., то есть всему тому, что направлено на всестороннее развитие гармоничной личности и не может быть дано в рамках государственных образовательных стандартов;
- создание различных учебных групп и методов специального обучения детей с отклонениями в развитии;
- создание групп по адаптации детей к условиям школьной жизни (до поступления в школу, если ребенок не посещал дошкольное образовательное учреждение).

### **2. Оздоровительные мероприятия:**

- создание различных секций, групп по укреплению здоровья (гимнастика, аэробика, ритмика, катание на коньках, лыжах, различные игры, общефизическая подготовка и т. д.).

В 2001 году постановлением Правительства РФ № 505 от 5 июля утверждены правила оказания платных образовательных услуг в сфере дошкольного и общего образования (далее постановление № 505). В п. 4 полностью повторено определение ст. 45 Закона «Об образовании» по рассматриваемому вопросу. Но здесь же перечислены те виды деятельности государственных и муниципальных учреждений, которые к платным образовательным услугам не относятся: «снижение установленной наполняемости классов (групп), деление их на подгруппы при реализации основных образовательных программ; реализация программ повышенного уровня и направленности общеобразовательными школами (классами) с углублённым изучением отдельных предметов, гимназиями, лицеями, дошкольными образовательными учреждениями в соответствии с их статусом; факультативные, индивидуальные и групповые занятия, курсы по выбору за счёт часов, отведённых в основных общеобразовательных программах». Таким образом, перечень является закрытым, что обуславливает возможность решать задачу «от противного», т. е. идентифицировать выбранную услугу не «с разрешительной», а «с запретительной» позиции.

## **Бизнес-план финансово-экономической деятельности образовательного учреждения**

В современной, быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий на рынке образовательных и иных услуг. В этой ситуации бизнес-план позволяет решить ряд задач:

- определить конкретные направления предпринимательской деятельности (платные услуги, ремонтные мастерские, подготовка гувернёров, посреднические услуги, организация аудио- и видеосалонов, компьютерное обучение и др.);
- оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будут предлагать учреждения;
- оценить соответствие работников (команды) поставленным целям, обосновать методы материального и социального стимулирования их труда;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка услуг, их рекламе, ценообразованию, каналам реализации;
- предусмотреть возможные риски (проблемы);
- найти возможности сотрудничества, кооперации с другими образовательными, банковскими и иными учреждениями.

Бизнес-план включает разработку цели и задач, которые ставятся перед учреждением на ближайшую и дальнюю перспективу, оценку текущего состояния оказываемых образовательных услуг, анализ рынка и информацию о потенциальных потребителях. В нём даётся оценка финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции аналогичных услуг.

### **Какие функции выполняет бизнес-план?**

Во-первых, он может быть использован для разработки концепции предоставления образовательных услуг (то есть рассмотрения «производства» образовательных услуг с разных сторон: маркетинга, финансов, конкуренции).

Во-вторых, с его помощью можно оценить фактические результаты деятельности за определённый период.

В-третьих, степень инновационности, качества, привлекательности оказываемых услуг, показанных в плане, — это практически единственное обоснование для привлечения как потребителей, так и потенциальных благотворителей.

Рассмотрим структуру бизнес-плана образовательного учреждения в данной области предпринимательской деятельности.

#### **I. Титульный лист**

1. Название и адрес образовательного учреждения.
2. Суть предлагаемого проекта: его цели и потенциальная эффективность.

#### **II. Услуги**

1. Описание предлагаемых услуг и их предназначение.
2. Потенциальные потребители услуг.
3. Основные конкуренты.
4. Структура услуг конкурентов (основные качественные характеристики).
5. Ценовая политика конкурентов.
6. Выгоды, получаемые потребителями Ваших услуг.
7. Реалистическая оценка преимуществ Ваших услуг на рынке.
8. Оценка спроса на услуги.
9. Возможная цена предлагаемой Вами услуги.

#### **III. План маркетинга**

1. Предлагаемая система реализации услуг.
2. Определение «рыночной ниши», реклама.
3. Структура цены.

4. Мероприятия по содействию сбыта (дополнительные льготы потребителям услуг).

#### IV. Производственная программа

1. Место осуществления услуги.
2. Оценка месторасположения школы: близость к потребителям услуг, транспортная (пешеходная) доступность и т.д.
3. Анализ целесообразности кооперации с другим образовательным учреждением (организацией).
4. Методы и стандарты контроля качества услуг.
5. Возможности использования инновационных технологий и их описание.
6. Предполагаемые издержки при «производстве услуг» и их возможная динамика.

#### V. Организационный план

1. Организационная схема управления.
2. Перечень имеющихся специалистов (их квалификация, функциональные обязанности, опыт работы, права и полномочия, достоинства и недостатки).
3. Форма привлечения специалистов к участию в оказании образовательных услуг (постоянная работа в школе, совместительство и пр.).
4. Предполагаемый уровень и формы оплаты труда, включая дополнительные материальные и социальные льготы.
5. Кадровая политика (принципы найма: трудовые договора, гражданско-правовые договора, испытательный срок и пр.).

#### VI. Оценка риска

Перечень возможных рисков:

- а) отношение местных властей (возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих организацию платных образовательных услуг);
- б) наличие альтернативных услуг у конкурентов;
- в) неустойчивость спроса на услуги;
- г) платёжеспособность потребителей;
- д) трудности с набором квалифицированных преподавателей и др.

#### VII. Финансовый план

1. Объём первоначальных затрат, необходимых для организации платных дополнительных образовательных услуг.
2. Источники финансирования.
3. Условия привлечения финансовых средств.
4. Налоговые последствия предоставления образовательных услуг (перечень видов налогов, ставки налогов, сроки их уплаты, имеющиеся льготы).

На первом этапе необходимо провести маркетинговое исследование. Оно включает анализ потребностей учащихся, их родителей, населения микрорайона, а также предложения аналогичных услуг со стороны других производителей (например, близрасположенных учебных заведений). Интересы и предпочтения учащихся и их родителей можно узнать на родительских собраниях в классах, общешкольных собраниях, беседах с членами родительских комитетов, попечительских советов (там, где они имеются) и другими методами, которые доступны администрации. Пакет предложений может поступить также от педагогов. На этом же этапе из собранных заявок (социальных заказов) отбираются наиболее интересные и выполнимые, исходя из возможностей педагогического коллектива или организационных возможностей школьного менеджмента. Здесь имеются в виду способность администрации находить и привлекать к работе нужных специалистов (в том числе «со стороны»), умение кооперировать свои действия с другими организациями, находить благотворителей и т. п.

В разделе «Услуги» необходимо дать описание предлагаемых образовательных услуг и, прежде всего, ответить на вопросы:

- Почему потребители предпочтут данные услуги?
- Что составляет основное преимущество предлагаемых услуг в глазах потребителей?

- В чём заключаются их недостатки?

Для систематизации ответов на сформулированные вопросы целесообразно составить таблицу, в которой в качестве примера приведены некоторые показатели для последующего анализа и разработки мер по преодолению выявленных недостатков.

**а)** — Преимущества по сравнению с аналогичными услугами конкурентов

**б)** — Недостатки

**в)** — Меры по преодолению недостатков

<b>а)</b>	<b>б)</b>	<b>в)</b>
1. Инновационность	Высокая цена	Увеличение спроса
2. Качество	Неудобное время	Изменение расписания
3. ...	...	...

Подавляющее большинство учреждений оказывают платные дополнительные образовательные услуги, которые уже производятся другими. При этом практически каждый исходит из того, что именно его услуги имеют наилучшие характеристики. Потребители могут иметь иное мнение, которое не изменит никакая реклама. Лучше всего найти «свою нишу» на рынке услуг. Этот процесс известен, как сегментация рынка — поиск группы потребителей с аналогичными характеристиками (например, студенты, учащиеся, желающие пройти переподготовку безработные), вкусами (например, ориентированные на информационные технологии обучения) или чертами (например, следующие принципу: доступность важнее цены). После определения такой группы необходимо адаптировать свою услугу к её потребностям. Если у вас не принципиально новая услуга, то следует найти её дополнительные преимущества, необходимые рынку.

Один из важнейших элементов раздела «План маркетинга» — ценообразование. Анализ цен — одна из сложных задач при подготовке бизнес-плана. Определяя цену услуги, следует ответить на вопрос: какая цель должна быть достигнута данной политикой ценообразования? Цели эти таковы:

- расширение рынка (демпинговые цены);
- максимизация дохода (высокие цены);
- сохранение конкурентоспособности.

Итак, вырабатывая стратегию ценообразования, целесообразно исходить из следующих положений:

- 1) себестоимость услуг;
- 2) цены конкурентов на аналогичную услугу;
- 3) уникальность видов услуг;
- 4) спрос на данную услугу.

Раздел «Финансовый план» помогает провести анализ экономического состояния образовательного учреждения, обосновать реальность достижения его целей в будущем, а также может быть использован как эффективный инструмент контроля, в основу которого положена бухгалтерская система отчётности.

Финансовый план включает несколько основных документов, из которых выделим следующие:

**1.** План-отчёт о доходах и расходах (с помощью планов-отчётов рекомендуется провести анализ самоокупаемости осуществляемых услуг). Если спрос на данную платную образовательную услугу меньше, чем её объём, обеспечивающий безубыточность, то «производство» таких услуг, определённых бизнес-планом, не будет самоокупаемым.

**2.** План-отчёт о движении денежных средств — это документ, позволяющий оценить, сколько средств нужно вложить в организацию платных дополнительных образовательных услуг в разбивке по времени (так как в этой сфере экономической деятельности школы может быть «мёртвый сезон» — лето, каникулы). Главная задача анализа денежных потоков — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, что особенно важно в условиях требований главы 25 Налогового кодекса РФ о налоговом учёте.

Таким образом, предложенная схема разработки бизнес-плана необходима для анализа эффективности экономической деятельности учреждения на примере платных образовательных услуг.

## **Этапы организации платных образовательных услуг**

Структура и последовательность предлагаемых организационных мероприятий основана на обобщении широкого опыта деятельности образовательных учреждений в рассматриваемом направлении.

### **Этап 1. Выбранная услуга должна быть предусмотрена в уставе школы.**

В том случае, если это условие не выполнено, необходимо внести в устав изменения в соответствии с Законом № 129-ФЗ.

### **Этап 2. Следует определить, необходима ли на выбранный вид услуги лицензия.**

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, установлены в Федеральном законе № 128-ФЗ от 8 августа 2001 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности» (далее Закон № 128-ФЗ) и постановлении Правительства РФ № 135 от 11 февраля 2002 г. с тем же названием (далее Постановление № 135). Отметим, что в перечне федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих лицензирование, в Постановлении № 135 Министерство образования РФ пропущено. Впрочем, это недоразумение не влияет на полномочия Минобразования в данном вопросе, так как данная функция определена в Законе «Об образовании».

**Пример 1.** *Образовательное учреждение предполагает оказывать услуги оздоровительного характера. Необходима ли лицензия на этот вид деятельности?*

Прежде всего, следует проверить: не относятся ли предполагаемые оздоровительные мероприятия к категории медицинских услуг, так как ст. 18 п. 1 Закона № 128-ФЗ они отнесены к видам деятельности, на осуществление которых требуется лицензия. В ст. 18 п. 2 того же Закона определено, что перечень работ и услуг медицинского характера устанавливается специальным положением, к которому необходимо обратиться и выяснить, подлежат ли лицензированию мероприятия, предлагаемые образовательным учреждением. В этом же положении определён и порядок получения лицензии. Если бы в приведённом примере речь шла о создании групп специального обучения детей с отклонениями в развитии, то вопрос о необходимости лицензирования решался бы в соответствии с другим документом: «Положением о лицензировании образовательной деятельности», утверждённым Постановлением Правительства РФ № 796 от 18 октября 2000 г. (далее Постановление № 796). В нём, в частности, ещё раз отмечено, что цель экспертизы при получении лицензии — «установление соответствия условий осуществления образовательного процесса, предлагаемых соискателем лицензии, государственным и местным требованиям в части строительных норм и правил, санитарных и гигиенических норм, охраны здоровья обучающихся, воспитанников и работников соискателя лицензии, оборудования учебных помещений, оснащённости учебного процесса, образовательного ценза педагогических работников и укомплектованности штатов». Поэтому имеющие место в отдельных регионах дополнительные к указанным требованиям о представлении учебных программ, программно-методических и иных материалов, относящихся к содержанию будущей образовательной деятельности, не соответствуют действующему Федеральному законодательству и нормативно-правовым актам Правительства. В п. 13 Постановления № 796 об этом прямо сказано: «Требовать от соискателя лицензии представления документов, не предусмотренных настоящим положением, запрещается».

**Пример 2.** *В аккредитованном муниципальном образовательном учреждении в рамках основной образовательной деятельности преподаётся английский язык. Родители высказали пожелание по дополнительному (сверх основной программы) изучению их*

*детьми испанского языка. Следует ли получить на этот вид деятельности лицензию?*

В упомянутом Положении № 796 в п. 2 определено, что не подлежит лицензированию «образовательная деятельность в форме разовых лекций, стажировок, семинаров и других видов обучения, не сопровождающаяся итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации». Несмотря на некоторую недосказанность этой формулировки (например, о каких документах об образовании идёт речь: государственного образца или свободно «конструируемых» сертификатов, и т.п. неофициальных свидетельств), всё же из неё следует, на наш взгляд, вывод о том, что для приведённой ситуации в общем случае лицензию получать не следует. Однако практика свидетельствует о том, что органы управления образованием всё же требуют лицензирования в этом и аналогичных случаях. Очевидно, есть различия в лингвистической трактовке процитированного определения: слово «разовых» относится и к словам «и других видов деятельности». Вопрос в том, что считать *ключевым положением* формулировки: отсутствие итоговой аттестации и выдачи документов или разовый характер образовательной деятельности. Впрочем, трактовать Постановление правительства может либо оно само (с помощью других постановлений о внесении изменений и дополнений), либо суды соответствующей юрисдикции.

При решении этой проблемы необходимо также учитывать, что наличие лицензии на дополнительное образование ст. 149 (п. 2.14) главы 21 НК РФ (НДС) определено в качестве условия освобождения услуг в сфере образования от налога на добавленную стоимость. Причём в упомянутом разделе НК РФ не указано, какие услуги по дополнительному образованию должны осуществляться с выдачей документов по результатам итоговой аттестации, а какие без их выдачи.

Вернёмся теперь к примеру 2. Если игнорировать п. 2 Постановления № 796, то для ответа на поставленный в примере вопрос остаётся прибегнуть к формулировке п. 28: «Лицензирование деятельности образовательного учреждения по новым для него образовательным программам производится независимо от наличия у него лицензии на ведение образовательной деятельности по другим образовательным программам. При этом лицензиат представляет заявление и документы из числа указанных в пункте 11 настоящего Положения, перечень которых определяется лицензирующим органом».

### **Этап 3. Разработка сметы доходов и расходов по оказанию платной услуги.**

В п. 19 раздела II Постановления № 505 отмечено: «На оказание образовательных услуг, предусмотренных договором, может быть составлена смета...» О договоре с потребителями услуги речь пойдёт далее. Здесь же заметим, что смета — обязательный элемент организации платных услуг. Её отсутствие становится нарушением налогового и бухгалтерского учёта. Алгоритм составления сметы по методу прямого счёта начинается с определения фактических затрат на запланированную услугу. Состав статей и подстатей расходов и их назначение приведены в Приложении № 13 к «Указаниям о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации» (с учётом текущих дополнений и изменений). Вместе с тем, как уже было отмечено выше, финансово-хозяйственная деятельность учреждения регулируется не только пакетом нормативно-правовых актов в области бюджетных правоотношений, но и налоговым законодательством. Поэтому при составлении сметы следует пользоваться также и положениями главы 25 Налогового кодекса, в частности статьями, определяющими состав расходов.

После расчёта расходов, составляющих фактическую себестоимость, необходимо соотнести объём возможной «экономической выгоды» от платной услуги с целями развития материально-технической базы учебного заведения и (или) социальных выплат коллективу. Впрочем, можно пойти и от обратного: сначала оценить первоочередные задачи социально-экономического развития, а затем сформировать соответствующий им размер желаемой прибыли. Используемая здесь категория прибыли имеет принципиально важное значение. До введения в действие 25 главы Налогового кодекса РФ учреждения использовали реин-

вестиционную льготу и, как правило, формировали нулевую налогооблагаемую базу (по налогу на прибыль). С 1.01.2002 г. «расходами признаются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода» (ст. 252 п. 1 главы 25 Налогового кодекса). Эта норма теперь применяется и к внебюджетной деятельности образовательных учреждений. Поэтому расходы на социально-экономическое развитие, не связанные с себестоимостью оказываемой услуги, могут быть осуществлены только из прибыли, оставшейся после уплаты налога (собственные средства учреждения).

После определения всех расходов, связанных с реализацией услуги, рассчитывается её цена. Расчётная цена услуги должна быть соотнесена с рядом критериев. Во-первых, с платёжеспособностью потребителей (возможностями родителей оплатить услугу). Во-вторых, с ценами на аналогичные услуги, оказываемые близрасположенными учреждениями (в рыночных терминах — с ценами конкурентов). В-третьих, с условиями ценообразования, изложенными в главе 40 Налогового кодекса РФ. Отметим лишь, что занижение цены в конкурентных целях в общем случае может быть чревато налоговыми последствиями. С учётом всех перечисленных критериев первоначально рассчитанная цена может быть скорректирована. Соответственно этому должны быть скорректированы и отдельные параметры ранее составленной сметы.

Известны ситуации прямого административного вмешательства в вопросы ценообразования платных услуг, как то: установление фиксированной цены органом местного самоуправления, ограничение размера оплаты труда участников платного образовательного процесса местными органами управления образованием и т.п. прецеденты. В этой связи сошлёмся на статью 7 Федерального закона РФ № 948-1 от 22 марта 1991 г. (в редакции от 2 января 2000 г.) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», которой установлено: «Федеральным органам исполнительной власти, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления запрещается принимать акты и (или) совершать действия, которые ограничивают самостоятельность хозяйствующих субъектов, создают дискриминирующие или, напротив, благоприятствующие условия деятельности отдельных хозяйствующих субъектов, если такие акты или действия имеют либо могут иметь своим результатом ограничение конкуренции и (или) ущемление интересов хозяйствующих субъектов или граждан».

В Законе «Об образовании» в ст. 14 п. 6 зафиксирована *договорная основа* дополнительных образовательных услуг. Поэтому нормативно-правовой основы упомянутые ограничительные действия той или иной местной администрации не имеют. Так же безосновательны локальные директивные акты, а иногда и просто устные распоряжения, ограничивающие размеры оплаты труда, например, учителей, обеспечивающих платную услугу, пределами ЕТС, или иными рамками. Подобное распространение правил расходования бюджетных средств на внебюджетные доходы образовательного учреждения законодательно не регламентировано.

Право учредителя (в общем случае — собственника) состоит в возможности получать часть дохода школы при использовании закреплённых за нею объектов собственности в деятельности по привлечению внебюджетных средств (ст. 43 п. 5 Закона «Об образовании»). Однако это право должно быть конкретизировано в договоре между собственником и школой (уже упоминавшийся выше учредительный договор).

#### **Этап 4. Заключение договоров с потребителями образовательной услуги.**

В разделе II п. 16 Постановления № 505 определено, что примерная форма такого договора утверждается федеральным органом управления образованием.

Министерство образования РФ приказом № 864 от 15 марта 2002 г. утвердило «Примерную форму договора об оказании платных дополнительных образовательных услуг государственными и муниципальными общеобразовательными учреждениями». Однако тем, кто интересуется проблемой аудита (достоверности) заключаемых договоров, следует

обратиться к статьям Гражданского кодекса с 420-й по 453-ю.

При заключении договоров, в частности, необходимо установить:

- соответствуют ли положения заключённых договоров правилам, установленным Гражданским кодексом РФ в момент их заключения;
- соблюдаются ли установленные Гражданским кодексом РФ правила изменения условий договора и его расторжения;
- какой порядок возмещения сторонами потерь предусмотрен в договоре при невыполнении его условий;
- какие цены предусматриваются в договоре при возмещении потерь;
- полномочия лица, подписавшего договор, и другие вопросы, вытекающие из особенностей хозяйственной деятельности.

Проверяя правильность заключения гражданско-правовых договоров (речь идёт не только о договорах об оказании платных дополнительных образовательных услуг государственными и муниципальными образовательными учреждениями, но и о других хозяйственных договорах), директор должен обратить внимание на потенциальные потери (материальные, финансовые), которые может понести учреждение при несоблюдении требований упомянутых статей Гражданского кодекса РФ по составлению, подписанию и выполнению условий договора.

Грамотное использование возможностей, определяемых гражданско-правовыми договорами, позволяет руководителю эффективнее решать проблемы финансово-хозяйственной деятельности.

Представим ситуацию: школе необходимо к началу учебного года произвести ремонт здания (ремонт крыши, покраску стен и др.). В группе договорных обязательств по производству такого рода работ центральное место занимает договор подряда. Как его правильно оформить, чтобы минимизировать возможные материальные и финансовые потери? Рекомендуем в договоре подряда специальными пунктами оговорить следующие аспекты ответственности подрядчика:

- риск случайной гибели или случайного повреждения результата выполненной работы таким образом, чтобы до приёма работы заказчиком материальные и финансовые потери по этому пункту договора несли подрядчик;
- указать гарантийный срок на выполненную работу, ибо на практике нередки случаи, когда после ремонта кровля при первом дожде даёт протечку, а со свежевыкрашенных стен обваливается штукатурка;
- ответственность подрядчика за сохранность переданных ему материалов, оборудования, инструментов.

Цена работы не является существенным условием договора, а в случае её отсутствия она определяется, исходя из обычной цены на аналогичные работы (см. п. 3 ст. 424 ГК РФ).

Рассмотрим другую, весьма типичную для школы ситуацию — это организация и оплата услуг по охране. В бюджетах школ деньги на это не предусмотрены и учреждение, как правило, не может оплачивать услуги охранной фирме. Как выйти из этой ситуации, можно ли найти гражданско-правовой договор, соответствующий поставленной задаче — охране жизни детей? Такой договор определён ст. 971 — *договор поручения*. Он относится к группе обязательств по оказанию юридических и фактических услуг. Проиллюстрируем ситуацию. Школа заключает с родителями договор поручения об организации охраны жизни и здоровья детей в помещении школы (основание: Гражданский кодекс РФ часть вторая, глава 49, статья 971. Договор поручения):

п. 1. По договору поручения одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счёт другой стороны (доверителя) определённые юридические действия. Права и обязанности по сделке, совершённой поверенным, возникают непосредственно у доверителя;

п. 2. Договор поручения может быть заключён с указанием срока, в течение которого поверенный вправе действовать от имени доверителя или без такого указания.

В договоре поручения родители поручают директору от имени школы заключить договор с охранной фирмой и финансируют его.

**Ст. 973.** Исполнение поручения в соответствии с указаниями доверителя:

п. 1. Поверенный обязан исполнять данное ему поручение в соответствии с указаниями доверителя. Указания доверителя должны быть правомерными, осуществимыми и конкретными.

**Ст. 975.** Обязанности доверителя:

п. 1. Доверитель обязан выдать поверенному доверенность на совершение юридических действий, предусмотренных договором поручения, за исключением случаев, предусмотренных абзацем вторым п. 1 ст. 182 настоящего кодекса.

Рассмотрим другие актуальные документы, регламентирующие содержание данного этапа. 24 ноября 1999 г. состоялось заседание коллегии Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства «О соблюдении законодательства о защите прав потребителей при оказании платных образовательных услуг». Письмом Минобразования РФ от 19.01. 2000 г. материалы этой коллегии были направлены органам управления образованием субъектов РФ, руководителям образовательных учреждений.

### **Этап 5. Заключение договоров с персоналом, участвующим в выполнении образовательной услуги. В соответствии с действующим законодательством юридическое оформление отношений между лицом, изъявившим желание работать, и работодателем может быть осуществлено разными способами.**

Трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом РФ (Федеральный Закон № 197 от 30 декабря 2001 г.), который вступил в силу с 1 февраля 2002 года и характеризуются следующими признаками:

во-первых, работник включается в работу конкретной организации на основании особого юридического акта (в частности, на основании трудового договора или фактического допущения к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя независимо от того, был ли трудовой договор надлежащим образом оформлен);

во-вторых, работник выполняет в данной организации за плату работу по определённой специальности, квалификации или должности;

в-третьих, работник выполняет свою работу в условиях внутреннего трудового распорядка организации при обеспечении условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;

в-четвёртых, работник имеет широкие права, определяемые ст. 21 Трудового кодекса РФ, в частности, право на оплачиваемый ежегодный отпуск, все виды обязательного социального страхования, предусмотренные Федеральными законами.

Участниками платной образовательной услуги выступают либо сотрудники образовательного учреждения, либо приглашенные специалисты, с которыми должны быть заключены **срочные** трудовые договоры. Напомним: ст. 58 п. 2 Трудового кодекса — «срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределённый срок с учётом характера предстоящей работы или условий её выполнения». Причём работа будет выполняться, как правило, «за пределами нормальной продолжительности рабочего времени» по инициативе работника. Эта ситуация определяется как «совместительство». По заявлению работника работодатель имеет право разрешить ему работу по трудовому договору в этой же организации, но по иной профессии, специальности или должности в порядке внутреннего совместительства. Исключение составляют педагогические работники, которым разрешается работа по совместительству, в том числе по аналогичной должности, специальности (ст. 333 Трудового кодекса РФ). Трудовой договор работодателя со специалистом из другой организации — это внешнее совместительство.

При анализе технологии организации платных образовательных услуг предметом рассмотрения стали те этапы, содержание которых регламентировано либо Федеральным

законодательством, либо нормативно-правовыми актами исполнительной власти.