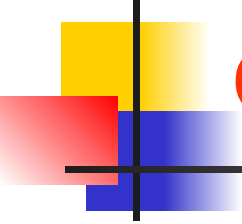




д.э.н. Мусарский М.М.

---

Формирование реальной  
экономической  
самостоятельности  
общеобразовательного  
учреждения



# Постановка проблемы обучающего курса

---

Эффективно ли использовать  
экономические методы в управлении  
образовательным учреждением?

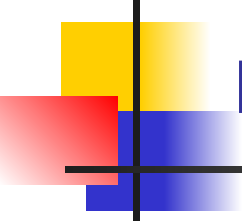


## Планируемый результат обучения

---

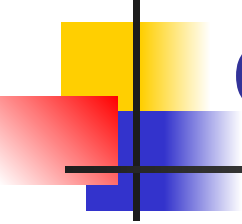
- Квалифицированный менеджер школ, способный работать в условиях экономической самостоятельности, отвечать за поставленные результаты и управлять переменами.

# Основные направления развития системы общего образования в мире



---

- А) Новые модели финансирования образовательных учреждений и оплаты труда ;
- В) Содержание образования и контроль за его качеством;
- С) Управление образовательным учреждением .



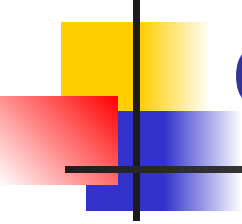
# Понятие экономической самостоятельности

---

Что понимается под данным термином?

Свобода деятельности (самоуправление) или реализация законодательных прав (автономия, компетенций).

В основе нового экономического механизма в образовании ,утвержденного Постановлением Гособразования от 22.09.1989- главный ресурс образовательной реформы



# Понятие экономической самостоятельности

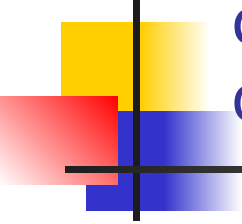
---

Наиболее полно данный ресурс отражен в в ФЗ «Об образовании» в редакции 1992 года:

Самостоятельное распоряжение всеми бюджетными и внебюджетными средствами;

Права по использованию имущества;

Существенные налоговые льготы.

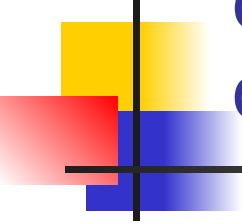


# Основные принципы экономической самостоятельности, автономности образовательной организации

---

Для образовательных организаций принцип автономии состоит в том, что образовательное учреждение является юридическим лицом и самостоятельно в рамках утвержденного устава и договора с учредителем:

- формирует внутреннюю структуру управления;
- самостоятельно реализует различные виды уставной деятельности, в том числе предпринимательской;
- распоряжается доходами, полученными от осуществления самостоятельной деятельности;
- арендует и сдает в аренду имущество, в том числе переданное ему учредителем;
- привлекает для обеспечения своей деятельности различные финансовые источники;
- оказывает услуги, реализует производимую продукцию, результаты работы;
- самостоятельно определяет направления использования всех своих бюджетных и внебюджетных средств;
- самостоятельно определяет применяемую систему оплаты труда и материального поощрения работников.
- Самостоятельно формирует штатное расписание.



# Основные принципы экономической самостоятельности, автономности образовательной организации

---

Школа самостоятельно определяет:

- соотношение базовой и стимулирующей части фонда оплаты труда;
- соотношение фонда оплаты труда педагогического, административно - управленческого и учебно-вспомогательного персонала;
- внутри базовой части фонда оплаты труда соотношение общей и специальной частей;
- порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда в соответствии с региональным и муниципальными нормативными актами.

Это позволяет школе сократить зоны неэффективной занятости и за счёт внутренних резервов обеспечить существенный рост заработной платы лучшим учителям. Однако для решения этих задач руководство школы вынуждено идти на оптимизацию численности персонала



# Понятие экономической самостоятельности

Реализация правового статуса образовательного учреждения-  
устранение противоречий между бюджетной и хозяйственной  
самостоятельностью:

- Контрактные отношения с государством и получателями образовательных услуг;
- Государственно-общественная система контроля качества (результата) образования;
- Бюджетное финансирование одним показателем (НПФ);
- Самостоятельность в утверждении ,исполнении и корректировке сметы;
- Прозрачность и доступность отчетности о деятельности;
- Понятные процедуры расходования средств( конкурсный отбор);
- Эффективное использование переданной Учредителем собственности;
- Эффективны менеджмент(управленческие кадры).



# Проблемы

---

- Ограниченность ресурсов;
- Существующая система образования неэффективно использует до 25% бюджетных средств и до 49% средств семей т.е отсутствуют стимулы к эффективному использованию бюджетных средств;
- Конкуренция со стороны других отраслей национальной экономики и систем образования других стран;
- Система адаптировалась вне фокуса национальных интересов, просто ради своего формального воспроизводства;
- Бюджетные учреждения нацелены на освоение бюджетных средств, а не на достижение конечных результатов.



# Проблемы

---

- Школа не дает необходимых социальных навыков и навыков коммуникации;
- Постоянно растущий спрос на образование не обеспечен ресурсами, но тем не менее «удовлетворяется» образовательной системой;
- Удельное финансирование образовательных программ не обеспечивает даже воспроизводства, не говоря уже о развитии;
- Отсутствуют стимулы конкурентной среды и поиска организационной ниши образовательной организации.



# Характеристика старой модели образования

---

- **Человек должен соответствовать рынку труда**
- **«Обратная связь» нужна лишь для помощи и контроля над системой образования**
- **Базовые уровни образования должны быть сориентированы только на фундаментальные знания**
- **Дополнительное образование или как система досуга или как отраслевая повинность**

# Характеристика новой модели



---

- **Человек сам выбирает свой образовательный и профессиональный путь и надо сделать так, чтобы этот выбор был всегда возможен**  
( доступность)
- **Необходима «система обратной связи»**  
(качество)
- **Базовые уровни образования должны быть сориентированы на тенденции построения инновационной экономики**  
(соц.заказ)
- **Непрерывное образование будет везде**  
( соц.заказ)



# Принципы современной модели образования

---

В основу должны быть положены принципы проектной деятельности:

- открытость образования к внешним запросам;
- применение проектных методов;
- логики «деньги в обмен на обязательства»;
- конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике;
- адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений.



# Новый организационно-финансовый механизм

---

- Овладение компетенциями финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения;
- Нормативное подушевое финансирование функций образовательных организаций;
- Оптимизации сети образовательных организаций;
- Новая система оплаты труда;
- Эффективный механизм деятельности приносящей доход;
- Новая организационно-правовая форма – автономное образовательное учреждение;
- Эффективный менеджмент (повышение квалификации руководителей образовательных учреждений);



# Промежуточные выводы

---

Два основных вывода по результатам ПНПРО состоят в следующем.

- Во-первых, наиболее получившие широкую поддержку стратегии реформ образования — например, предоставление школам большей автономии или сокращение числа учащихся в классе — не дали ожидаемых результатов;
- и во-вторых, «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей» (особенно это касается начальной школы).

Второй вывод выливается в три ключевые рекомендации:

- 1) надо, чтобы учителями становились подходящие для этого люди;
- 2) следует дать им подготовку, которая позволила бы повысить эффективность преподавательской работы;
- 3) необходимо обеспечить условия, при которых каждый без исключения ученик получил бы качественное образование».

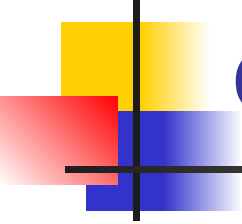




# Зачем образовательному учреждению экономическая самостоятельность?

---

- Определение конкретного производителя образовательного продукта(ресурсы, технология, результат);
- Определение объема ресурсного обеспечения производства образовательного продукта в конкретной школе;
- Определение соотношения затрат и результата;
- Определение возможностей и ограничений для определенной организационной формы производителя образовательного продукта;
- Ответственность школы за конечный результат;
- Поиск организационной ниши.



# Экономические отношения в сфере образования

---

- Экономические отношения в сфере образования - деятельность людей при предоставлении образовательных услуг в условиях использования ограниченных финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов и соизмерении производимых затрат с достигаемым результатом.
- Исходя из данного положения и выстраивается **ЛОГИКА формирования экономического механизма образовательного учреждения – как в условиях ограниченных бюджетных средств,** создать возможности эффективного функционирования.
- Педагогическая деятельность(отношения)- технология осуществления образовательного процесса



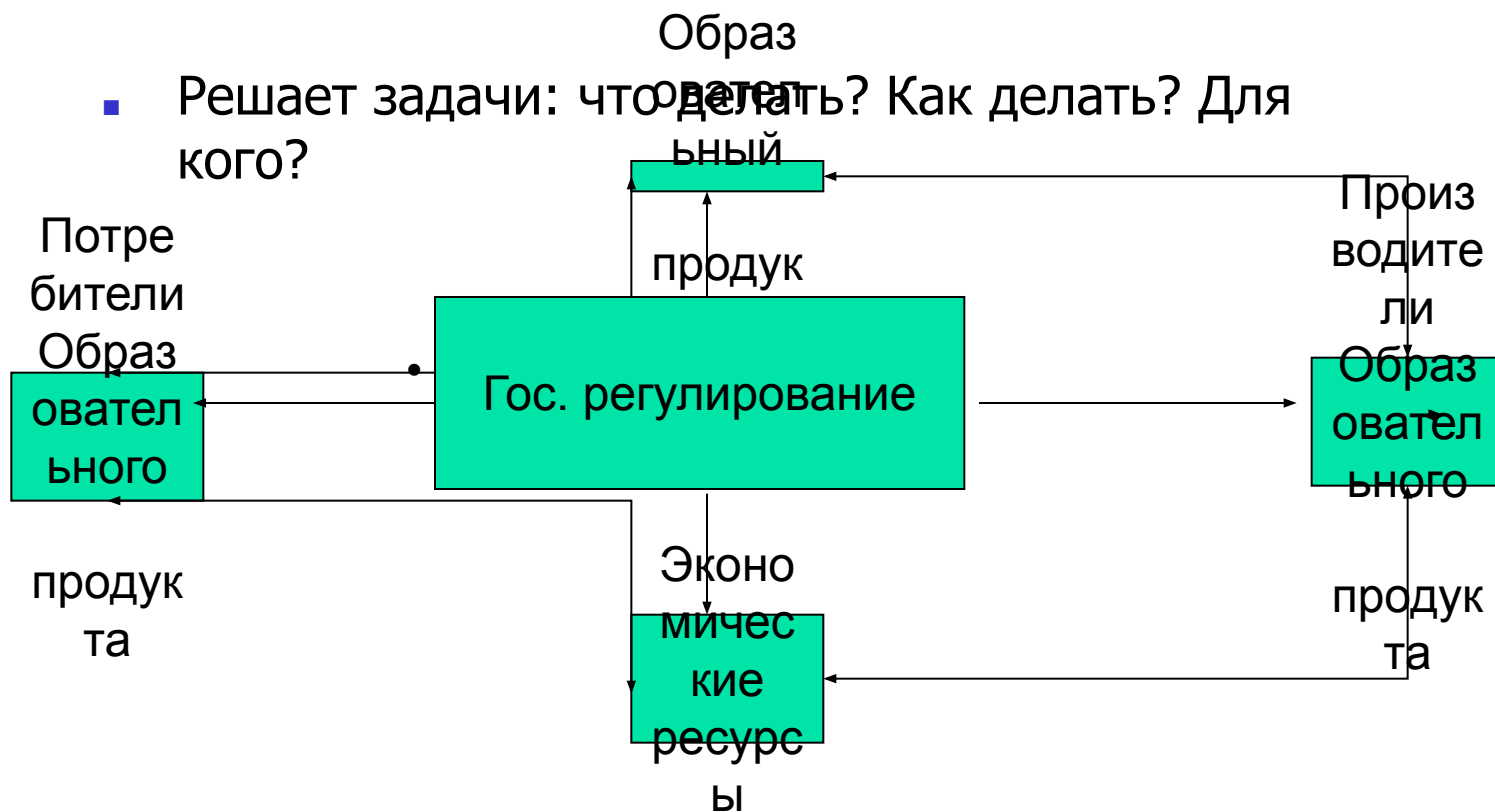
# Собственность переданное в оперативное управление

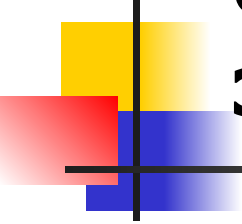
---

- Государственное или муниципальное образовательное учреждение наделяется учредившим его собственником необходимым для осуществления уставной деятельности имуществом. Собственник передает учреждению имущественные права, которые состоят из **права владения имуществом** собственника и **права пользования** этим имуществом.
- Все имущество Учреждения находится в собственности Учредителя, отражается в самостоятельном балансе и закреплено за Учреждением на праве оперативного управления по согласованию с учредителем на основании акта приема-передачи.
- Полномочия собственника имущества в соответствии с нормативными актами осуществляет государственный (муниципальный) орган управления имуществом.
- Учреждение вправе владеть и пользоваться закрепленным за ним имуществом на праве оперативного управления .

# Модель экономического механизма образовательного учреждения

- Решает задачи: что делать? Как делать? Для кого?



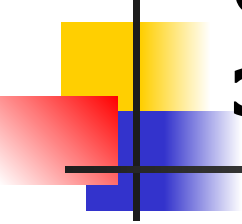


# Отношение менеджера к трем фундаментальным проблемам экономики

---

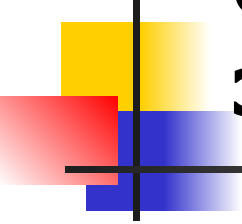
- Что производить?
  - более жесткая ограниченность ресурсов для образовательного учреждения;
  - выбор образовательной(педагогической) политики – приоритетная сфера деятельности менеджмента школы;
  - выбор конкретных продуктов (услуг, товара) определяет общую стратегию развития школы.

# Отношение менеджера к трем фундаментальным проблемам экономики



---

- Как производить?
  - оптимальный подбор ресурсов и технологий в зависимости от их наличия, качества и цен;
  - однажды избранная технология во многом предопределяет выбор ресурсов;
  - процессный подход (система управления кадрами, контроля качества, технология сбыта, принципы планирования)



# Отношение менеджера к трем фундаментальным проблемам экономики

---

- Для кого производить?
  - это проблема микро- и макроуровней;
  - отношения между потребителями (учредителем, родителями, организациями) и менеджментом ОУ;
  - динамика доходов российских потребителей определяет спрос на образовательные продукты ;



# Задание:

---

- ***Сформулируйте обоснование того , насколько созданная образовательная услуга в Вашем общеобразовательном учреждении является благом для потребителей? Для поиска ответа на данный вопрос попробуйте самостоятельно исследовать природу образовательной услуги как блага.***



# Образовательный процесс



# Критерии эффективности бюджетных расходов

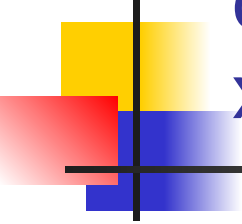




Основа самостоятельности – договор  
образовательного учреждения и учредителя в т.ч.  
Государственный( муниципальный ) заказ и задание

---

- Автономия образовательного учреждения усилена тем, что законодательство обязывает учредителя строить свои взаимоотношения с образовательным учреждением на договорной, т.е. равноправной, основе.
- Фактически этим положением признается равноправие образовательного учреждения и его учредителя в построении взаимоотношений после того, как учреждение создано (учреждено).



## Необходимые условия для обеспечения самостоятельности в финансово-хозяйственной деятельности

---

- Правовая база( муниципальные заказ и задание);
- Управленческие кадры;
- Информационные технологии :в управлении и бухучете;
- Создание условий на местном уровне( специалисты управления, ЦБ);
- Конкурсные условия ресурсного обеспечения;
- Стратегия развития образовательной организации;
- Управляющий совет.



# Правовая база для обеспечения самостоятельности в финансово-хозяйственной деятельности

---

- Договор о взаимоотношениях с Учредителем;
- Устав образовательного учреждения;
- Договор об оперативном управлении и Регистрация прав собственности;
- Регистрация прав на землю;
- Лицевой счет и право финансовой подписи;
- Трудовой договор руководителя с Учредителем;
- Трудовые договора с работниками образовательного учреждения;
- Договора на поставку ресурсов и предоставление услуг образовательному учреждению на основе гражданско-правовых договоров, в частности: подряда, возмездного выполнения услуг, купли-продажи, аренды ;
- Государственные( муниципальные) заказ и задание;
- Разрешение на деятельность приносящую доход;
- Локальные акты.



# Муниципальный заказ.

---

Предполагает выделение поставщику образовательных услуг бюджетных средств на предоставление определённого вида и объёма этих услуг. Принципиальное отличие муниципального заказа — размещение задания на поставку социальных услуг не на принудительной, а на договорной основе. При этом договор должен заключаться по результатам конкурса, т.е. в условиях конкуренции за доступ к бюджетным ресурсам. Размещение бюджетных средств на конкурсной основе будет стимулировать рост качества предоставляемых услуг.



# Муниципальное задание

---

- Это комплексный план, определяющий: обязательства муниципалитета по предоставлению населению образовательных услуг за счёт средств бюджета;
  - объём финансовых ресурсов, выделяемых на выполнение гарантий;
  - условия и порядок оказания образовательных услуг, а также требования к эффективной деятельности образовательного учреждения.
- Внедрение технологии размещения муниципального задания будет ориентировать учреждения не на освоение средств, а на конечный результат — предоставление качественной услуги.

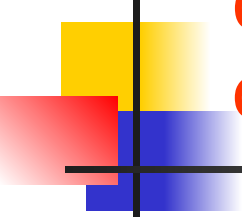


# Рамочные цели

---

- Реализация компетенций бюджетного учреждения по управлению финансово-экономической деятельностью.
- Включение общественности в управление ОУ.
- Учет материалов самооценки ОУ, а также учет мнения потребителей услуг при оценке работы учреждения. Публичный отчет.
- Переход к оценке ОУ и учащихся по принципу шага развития («добавленная образовательная стоимость»), перенос центра тяжести в оценке - с контроля на развитие.





# **Риски и последствия развития финансово-экономической самостоятельности**

---

- **Отсутствие индикаторов эффективности расходования бюджетных средств;**
- **Недостаточный уровень квалификации управленцев по финансово-хозяйственным вопросам особенно опыта сметного планирования;**
- **Недоработанность технологий НПФ;**
- **Противоречивая позиция управленцев органов управления образования;**
- **Лишение части полномочий управленцев образования различного уровня, а следовательно, рычагов воздействия;**
- **потери монополии в решении вопросов образования;**
- **усмотрения определенной конкуренции.**



# ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОУ

---

- **Рост доходов ОУ:**
  - ...
- **Расширение деятельности ОУ:**
  - ...
- **Сокращение издержек ОУ:**
  - ...
- **Повышение выпуска (производительности) ОУ:**
  - ...
- **Оптимизация активов ОУ:**
  - ...
- **Привлечение инвестиций:**

	<b>БУ (новая редакция)</b>	<b>АОУ</b>
<b>Право Распоряжения Закрепленным имуществом</b>	<b>Не вправе распоряжаться (п.1 ст.298 ГК РФ)</b>	<b>Вправе распоряжаться за исключением недвижимого и особо ценного движимого имущества, которым АОУ может распоряжаться только с согласия собственника(п.2 ст.3 Закона)</b>
<b>Права в отношении Полученных Доходов</b>	<b>Эти доходы при составлении, утверждении и исполнении бюджета включаются в состав его доходов (п.5 ст.41 БК РФ, применяется со дня вступления в силу ФЗ об особенностях использования БУ ...).</b>	<b>Распоряжается самостоятельно (п.2 ст.3 Закона), в т.ч. средствами, полученными от целевого капитала</b>
<b>Права по Привлечению заемных средств</b>	<b>Не вправе получать кредиты (п.4 ст. 161 БК РФ)</b>	<b>Вправе привлекать: на АОУ не распространяются ограничения БК РФ, установленные для БУ</b>
<b>Права по Открытию банковских счетов</b>	<b>БУ осуществляет операции с бюджетными средствами через лицевые счета (п.1 ст.161 БК РФ)</b>	<b>Вправе открывать счета в кредитных Организациях(п.3 ст.2 Закона)</b>

## В каких ситуациях оправдано создание АОУ?



Учреждение занимает  
монопольное положение  
на  
рынке образовательных  
услуг  
(многие сельские  
учреждения)

**БУ**

ключевая роль  
административных  
методов

Имеется или возможна  
конкуренция между  
поставщиками  
образовательных услуг  
(большинство вузов,  
ссузов,  
пту, отдельные школы)

**АО  
у**

возрастает влияние  
потребителей на  
поставщиков  
услуг

# Самостоятельный баланс или смета ?



---

## Из статьи 161 БК РФ.

Бюджетное учреждение осуществляет операции по расходованию бюджетных средств в соответствии с бюджетной сметой .

## Из статьи 162 БК РФ.

ведет бюджетный учет либо передает на основании соглашения это полномочие иному государственному (муниципальному) учреждению (централизованной бухгалтерии);



# Государственный заказчик

---

Федеральный закон от 21 июля 2005 г. N 94-ФЗ

«О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»

## ст.4 Государственные заказчики

Государственными заказчиками ... могут выступать органы власти..., а также уполномоченные указанными органами... власти... на размещение заказов получатели бюджетных средств при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг за счет бюджетных средств.



# Устав бюджетного образовательного учреждения

---

- Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевые счета в финансовых органах, а также иные счета в порядке, предусмотренном Учредителем, печать со своим наименованием, бланки, штампы.
- Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и субъекта Федерации, а также настоящим Уставом.
- Финансовое обеспечение деятельности Учреждения осуществляется за счет средств бюджета Учредителя и средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, если такая деятельность разрешена Учреждению законодательством Российской Федерации и Учредителем.
- Учреждение от своего имени приобретает имущественные и неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- Учреждение обеспечивает исполнение своих денежных обязательств в пределах утвержденных ему лимитов бюджетных обязательств по соответствующим кодам классификации бюджетных расходов.
- При недостаточности лимитов бюджетных обязательств субсидиарную ответственность по обязательствам Учреждения несет главный распорядитель средств бюджета - учредитель, в ведении которого находится Учреждение.

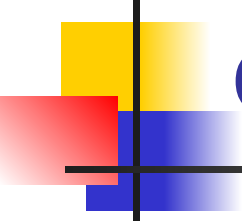


# Устав бюджетного образовательного учреждения

---

- Учреждение строит свои отношения с государственными органами, другими предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами во всех сферах на основе договоров, соглашений, контрактов. Учреждение свободно в выборе форм и предмета договоров и обязательств, любых других условий взаимоотношений с предприятиями, учреждениями, организациями, которые не противоречат законодательству Российской Федерации, Уставу.
- Учреждение несет ответственность за использование бюджетных средств по целевому назначению и принимает меры по возмещению или возврату средств нецелевого использования в бюджет Учредителя в полном объеме, в том числе за счет внебюджетных источников;

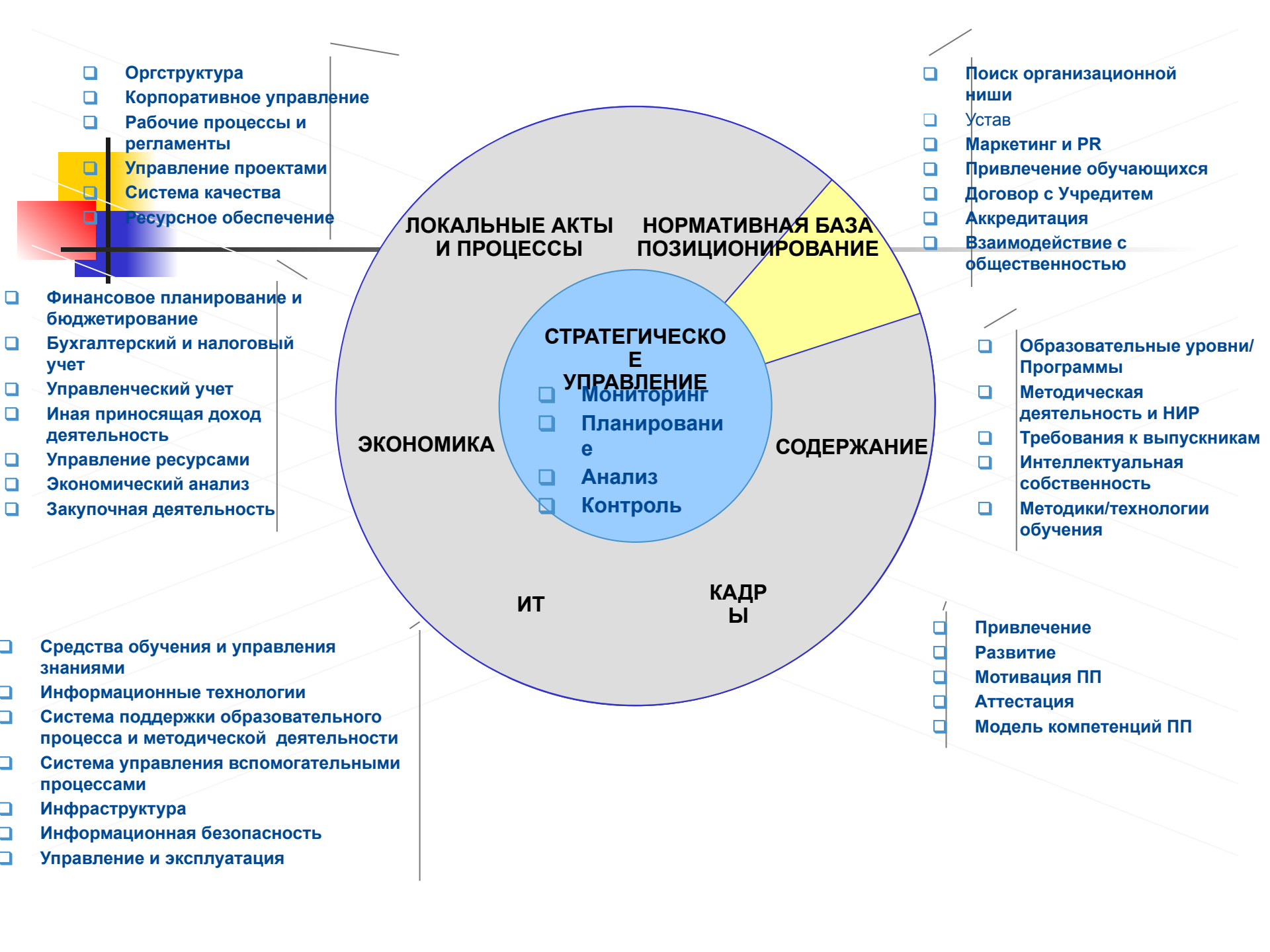


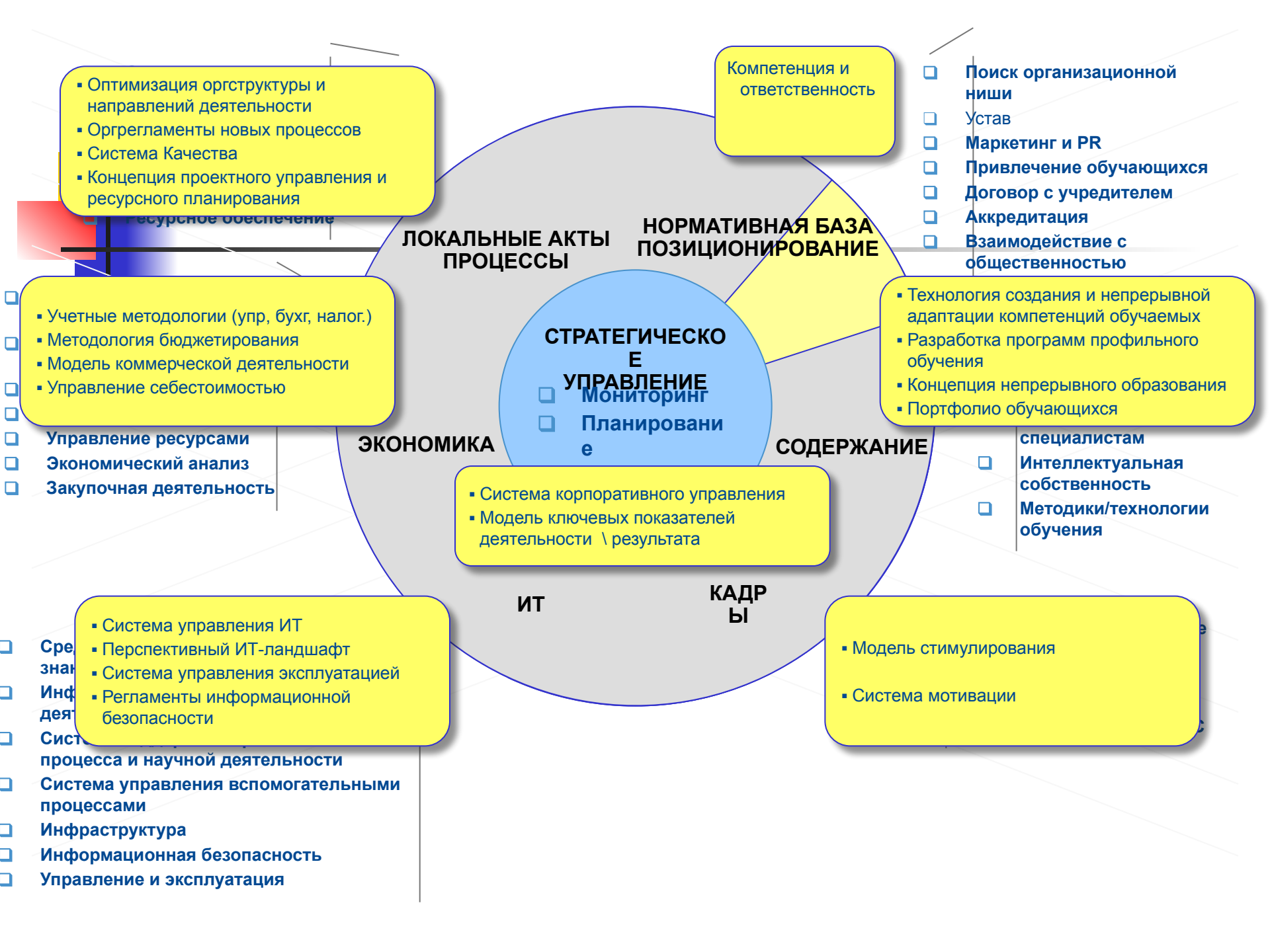


# Компетенция директора образовательного учреждения

---

- Единичным исполнительным органом Учреждения является его директор, если иное не установлено законодательством Российской Федерации. Директор Учреждения назначается на должность и освобождается приказом руководителя учредителя.
- Учредитель заключает (расторгает) с директором трудовой договор
- Директор действует на основании законов и иных нормативных актов Российской Федерации и города Москвы, Устава, Трудового договора. Он подотчетен в своей деятельности учредителю, заключившему с ним Трудовой договор, и Департаменту имущества города (района) по вопросам, входящим в его компетенцию.
- Директор действует без доверенности от имени Учреждения, представляет его интересы в государственных( муниципальных) органах, предприятиях, организациях, учреждениях, пользуется имуществом Учреждения в пределах своей компетенции, установленной Трудовым договором, совершает в установленном порядке сделки от имени Учреждения, заключает договоры, выдает доверенности (в том числе с правом передоверия), открывает лицевой счет.
- Директор в пределах норм по смете доходов и расходов самостоятельно определяет и утверждает структуру Учреждения, его штатный и квалификационный состав, принимает на работу и увольняет с работы работников Учреждения согласно законодательству.
- Директор в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников Учреждения.
- Взаимоотношения работников и директора, возникающие на основе Трудового договора, регулируются законодательством о труде.
- Директор вправе занимать иные должности и заниматься иной оплачиваемой деятельностью только в случаях и порядке, установленных законодательством.



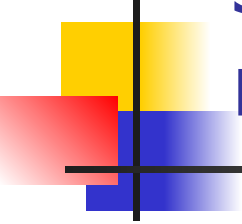




# Финансовый менеджмент

---

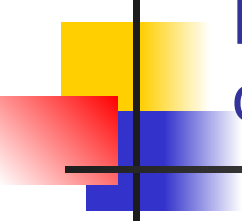
- Финансовое управление анализирует имеющиеся ресурсы и определяет стратегию и тактику по их использованию, по привлечению дополнительных ресурсов для обеспечения выбранных направлений деятельности.
- Управление финансами включает - финансовое планирование, с такими элементами как бюджетирование и бизнес-планирование, разработка инвестиционной программы ( в образовательном учреждении , как составная часть программы развития), организации управленческого учета и контроля.
- Финансовое управление – совокупность правил и методов выработки принятия финансовых и инвестиционных решений.
- Финансовые решения возникают тогда ,когда нужно найти финансовые ресурсы т.е. ответить на вопрос ,где взять деньги? В данном случае мы говорим о финансовых активах образовательного учреждения – совокупности его обязательств ( по оплате труда, по договорам на получение коммунальных услуг и т.п.)
- Инвестиционные решения отвечают на вопрос, куда и сколько нужно вложить денег. Принимая инвестиционные решения школа имеет дело с реальными активами – все то, что принадлежит данной организации и является обязательным условием ее деятельности( денежные средства , основные фонды, имущество и т.п.).



# Эффективность финансового менеджмента в бюджетном учреждении

---

- Показателем эффективного финансового управления является исполнение бюджета, для бюджетной организации – это смета доходов и расходов, формируемая как за счет бюджетных поступлений, так и доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности



# Бюджетное финансирование образовательного учреждения

Объем  
Бюджетного  
финансирования

по НПФ  
реализации  
образовательной  
программы


Финансирование  
Содержания  
собственности

Стандартная  
Образовательная  
услуга

Удорожание  
Стандартной  
Образовательной  
услуги

Коммунальные  
Услуги,  
Ремонт и т.п.

Развитие  
Материальной  
базы



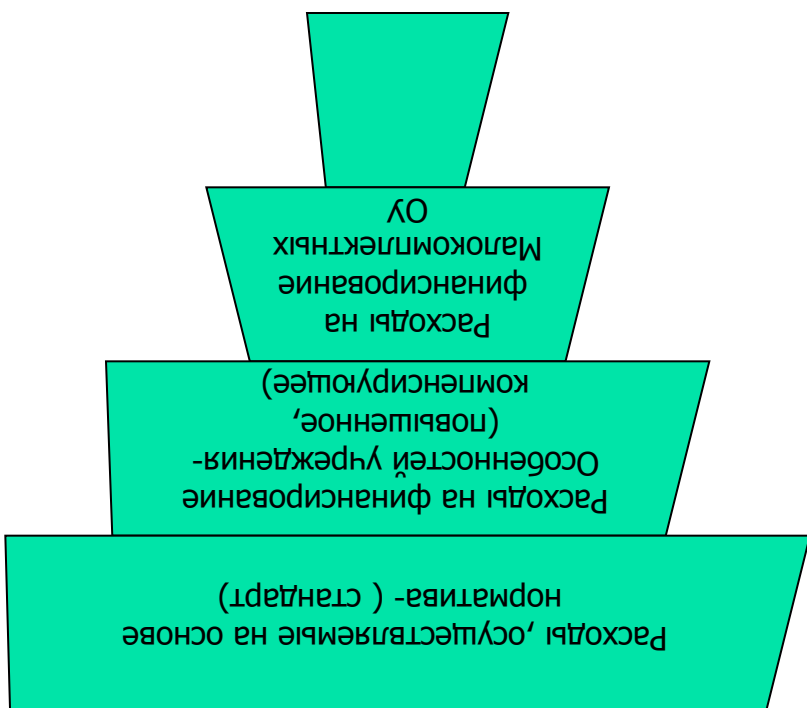
# Финансирование по нормативу стоимости **образовательной услуги**

---

Цель внедрения данного принципа финансирования — «прозрачное» определение для учреждения объёма бюджетных средств в соответствии с муниципальным заданием путём умножения нормативной стоимости услуги на их количество.

Финансирование не учреждения, а услуги создаст стимулы к сокращению издержек и экономии бюджетных средств.

# К проблеме оптимизации структуры нормативного бюджетного финансирования (зачем нужна методика расчета НФЗ)



- Введение понятия малокомплектного образовательного учреждения;
- Коэффициенты удорожания «стандартной» образовательной услуги
- Соотношение ФОТ и учебных расходов

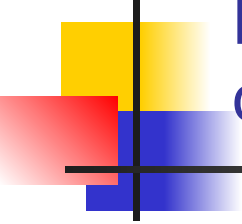




## ЦЕЛИ НОРМАТИВНОГО ПОДУШЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

---

- **«деньги следуют за учащимися», объем финансирования, прежде всего, зависит от числа учащихся.**
- **Финансируется не функционирование образовательного учреждения, а предоставленные им образовательные услуги (выполнение функций бюджетной организации).**
- **Отделение функций финансирования от функции оперативного управления хозяйственной деятельности способствует воспроизведению конкурентных отношений среди образовательных учреждений, чтобы привлечь и сохранить численность обучающихся.**



# Бюджетное финансирование образовательного учреждения

Объем  
Бюджетного  
финансирования

по НПФ  
реализации  
образовательной  
программы

Финансирование  
Содержания  
собственности

Стандартная  
Образовательная  
услуга

Удорожание  
Стандартной  
Образовательной  
услуги

Коммунальные  
услуги,  
социальные  
расходы  
Ремонт и т.п.

Развитие  
Материальной  
базы



## Главная «макро-идея»

- экономическое стимулирование изменений

---

Постоянно возникающее приращение бюджетных образовательных средств направлять не на механическое увеличение прежних расходных позиций (при фактически неизменных структурных схемах использования средств), но на использование возникающих «добавленных доходов» в различных стимулирующих формах.



# Задание :

---

Предположим, количество учащихся городской общеобразовательной школы сократилось в новом учебном году с 1000 до 950 (снижение на 5%). Расходы школы не изменятся, если прежним останется число классов, а следовательно, и количество оплачиваемых учебных часов. Не изменятся и используемые школой помещения, которые так же придётся отапливать, освещать, содержать в чистоте и ремонтировать. Не изменится и потребность школы в учебном оборудовании и т.д. А по предлагаемым нормативам плановые ассигнования этой школе следует сократить на 5%.

Предложите варианты позволяющие оптимизировать расходы школы в данных условиях.

# Задание



---

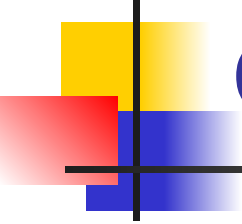
Предложите варианты привлечения дополнительных финансовых средств за счет :

- Изменение контингента учащихся.
- Эффективное использование ресурсов.
- Программы развития ( инвестиции).
- Дополнительные образовательные услуги.

# Модель многоканального и многоуровневого финансирования



# Развитие бюджетного финансирования



---

- финансирование по нормативам на одного учащегося («подушевые» региональные и муниципальные нормативы финансирования школы);
- стимулирующее финансирование (Нац. проект и аналогичные меры для региональных и муниципальных уровней);
- программное финансирование развития (в т.ч. материальной базы, информатизации, реструктуризации сетей и др.).