

Проблемы формирования и эффективного использования финансовых ресурсов органов местного самоуправления: опыт организаций управления образованием

Малика Усамовна Байсаева

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, кредита и антимонопольного регулирования
Чеченский государственный университет

Грозный, Россия

baysaeva@mail.ru

 0000-0001-7860-2085

Марха Валидовна Арсамакова

Магистрантка 3-го курса

Чеченский государственный университет

Грозный, Россия

arsamakova@mail.ru

 0000-0001-8608-8768

Зубайр Исмаилович Байсаев

Студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Москва, Россия

calsi@mail.ru

 0000-0001-7860-2092

Поступила в редакцию 16.06.2021

Принята 24.08.2021

Опубликована 15.09.2021

 10.25726/p9648-5309-8680-k

Аннотация

Эффективность решения проблем социально-экономического развития России вообще, да и любого региона страны во многом зависит от наличия и использования интеллектуального потенциала общества, значительная часть которого сосредоточена в системе образования. Опыт развитых государств подтверждает мнение, что чем выше уровень образованности их населения, тем выше уровень социально-экономического развития государства. Именно поэтому развитые страны направляют финансовые ресурсы на поддержку и обеспечение развития высшего образования. Отметим, что от образовательного уровня в государстве зависит уровень кадрового потенциала, тогда как от качества человеческих ресурсов зависит уровень развития региона, поэтому анализ состояния и закономерностей развития образовательных учреждений в современных условиях является весьма актуальной темой. В условиях реформирования высшей школы внимание ученых, политических и общественных деятелей к этой проблеме вполне очевидна. Финансирование высших учебных заведений должно быть нацелено на определенные цели. Они реализуются с помощью бюджетного финансирования, которое осуществляется в системе управления экономикой в целом и с помощью создания условий хозяйствования в сфере образования, согласно задачам экономической политики государства в этой области на соответствующем этапе развития. Политика финансирования должна быть целенаправленной, стабильной и прозрачной. Очень важным является совершенствование механизмов финансирования, направленных на развитие системы высшего образования в России.

Ключевые слова

Управление, образование, финансовые ресурсы, высшие учебные заведения.

Введение

В структуру финансового обеспечения входят бюджетное финансирование, а также самофинансирование, акционерный капитал, кредитование, безвозвратная финансовая помощь. Процесс финансового обеспечения можно дополнить таким методом как комбинированное финансирование, которое будет осуществляться за счет средств общественных организаций или благотворительных фондов.

Формирование доходной части общего фонда проекта сметы ВУЗА должно осуществляться на основании расчетов потребности бюджетных средств, исходя из прогнозируемого количества студентов, которые будут учиться за счет бюджетных средств и прогнозируемых затрат на обучение одного студента. Доходная часть специального фонда проекта сметы планируется по каждому источнику доходов специального фонда высшего учебного заведения. Обязательно следует брать за основу такой показатель, как плановый объем предоставления платных услуг, которые могут предоставляться учреждением образования, а также другие расчетные показатели. По нашему мнению, это может быть лицензионный объем приема студентов на условиях контракта с физическими и юридическими лицами; лицензионный объем приема лиц на довузовскую подготовку; количество койко-мест в общежитиях; площадь помещений и стоимость оборудования и другого имущества, сдаваемого в аренду; количество мест в студенческих столовых; техническая мощность копировальных устройств; наличие в университетах редакционно-издательского бюро и объемы полиграфических услуг, которые могут предоставляться на коммерческой основе; наличие ведомственных гостиниц, спортивно-оздоровительных лагерей, баз отдыха и др. При формировании показателей сметы на следующий год необходимо учитывать фактические показатели полученных доходов по каждому источнику за последний отчетный год, а также ожидаемые изменения в условиях работы учебного заведения.

Материалы и методы исследования

Рассматривая проблемы финансирования высших учебных заведений, использовались методы анализа, синтеза, индукции, дедукции, аналогии, сравнения и обобщения. При исследовании формирования сметы учреждений высшего образования в России использовались методы анализа и синтеза. Использовались методы индукции и дедукции во время изучения практики формирования и использования общего и специального фондов государственных высших учебных заведений. Особенности финансирования частных учреждений высшего образования прорабатывались с помощью методов аналогии и сравнения. Метод обобщения применялся для выделения перспектив и выводов относительно финансирования высших учебных заведений в России.

Результаты и обсуждение

Рыночные отношения, на которые переходит экономика образования России, требуют рассмотрения деятельности высших учебных заведений как производителей и продавцов соответствующих образовательных услуг. Стоимость обучения в государственном высшем учебном заведении рассчитывается согласно требованиям бюджетного законодательства.

Также необходимо учесть, что львиная доля расходов при исчислении образовательной услуги приходится на заработную плату с начислениями, размер которой определяется штатом научно-педагогических работников и законодательными актами о размере заработной платы работников образовательной отрасли. Эти расходы никоим образом не связаны с уровнем инфляции за предыдущий календарный год. Поэтому при расчете стоимости обучения в государственном высшем учебном заведении целесообразно учесть:

- покрытие плановых расходов при подготовке специалиста определенной специальности;
- соответствие стоимости образовательной услуги рыночному спросу и предложению;

– возможность своевременного реагирования на макроэкономические процессы, которые происходят в государстве.

Важным препятствием осуществления реализации конституционного права человека на образование является не только недостаточный уровень бюджетного финансирования образовательной отрасли, но и одновременное нерациональное использование финансовых ресурсов, поступающих в ее распоряжение. Это обусловлено как несовершенством действующего законодательства, отсутствием должного методологического обеспечения организации бюджетных отношений, так и безответственностью участников бюджетного процесса за принятые управленческие решения, в результате которых являются снижение эффективности использования бюджетных средств.

Так, в Бюджетном кодексе России, хотя и нарушается проблема обеспечения эффективного расходования бюджетных средств, обосновывается целесообразность и необходимость осуществления оценки, проведение контроля за этим процессом, ответственность участников бюджетного процесса за бюджетные правонарушения наступает в случае нецелевого (а не неэффективного) использования бюджетных средств, нарушения распорядителями бюджетных средств требований относительно принятия ими бюджетных обязательств и тому подобное.

Министерство финансов РФ разработало лишь организационно-методологические основы оценки эффективности бюджетных программ с применением результативных показателей для мониторинга, анализа и контроля за целевым и эффективным использованием бюджетных средств. Согласно Бюджетному кодексу РФ бюджетные программы являются особой составляющей программно-целевого метода, который полноценно введен только для управления средствами государственного бюджета России (Gouédard, 2020). Для оценки эффективности использования средств местных бюджетов (а именно они являются основным источником финансирования социальной сферы, к которой относится и сфера образования), на уровне которых программно-целевой метод в бюджетном процессе применяется избирательно и экспериментально, нет разработанной методики. Учитывая вышеизложенное, считаем, что для достижения конкретных результатов в области образования за счет бюджетных средств органам государственной власти и местного самоуправления целесообразно активизировать работу по внедрению программно-целевого метода в бюджетный процесс на местном уровне.

Ежегодное финансирование по государственному заказу подготовки специалистов, научно-педагогических и рабочих кадров, повышение их квалификации фактически приводит к удержанию учебных заведений, а не к подготовке специалистов на конкурентных началах и, в соответствии с государственными нуждами, которые сложились на рынке труда (Гаврилова, 2017).

В связи с этим дельным, по нашему убеждению, является мнение о целесообразности осуществления органами государственной власти постоянного мониторинга рынка труда во избежание ситуации, когда государство заказывает и финансирует подготовку специалистов, которые ему сегодня не нужны, и сразу же через фонды занятости снова финансирует тех же специалистов с целью их переквалификации. Государство прежде всего должно финансировать специальности, которые не пользуются спросом у абитуриентов, но нехватка специалистов из которых приводит к ухудшению показателей работы той или иной отрасли (Крюков, 2020).

Это позволит с помощью разработки механизмов защиты отдельных специальностей, что требует соответствующего финансирования, решить проблему непрестижности для абитуриентов некоторых специальностей, которые являются очень необходимыми для развития экономики страны.

Финансовое обеспечение частных высших учебных заведений. Приведенные данные подтверждают – функционировать высшим учебным заведениям в современных условиях приходится исключительно за счет внутренних возможностей – диверсификации поступлений средств за счет оказания дополнительных образовательных услуг и эффективного управления финансовыми ресурсами.

Опыт многих стран свидетельствует, что эффективное функционирование высшего образования достигается за счет:

- государственной политики, направленной на поддержку и развитие высшего образования;
- эффективного управления финансовыми ресурсами на уровне высших учебных заведений.

Поскольку современная Россия является государством, в котором завершается формирование рыночных отношений, то, очевидно, эти отношения должны проявляться во всех сферах ее функционирования, в том числе и в образовательной. Формирование рыночных отношений в сфере образовательных услуг повлекло появление учебных заведений, альтернативных государственным. Ими стали заведения негосударственной формы собственности, в частности, частные. К ним относят учебные заведения, которые возникли в России в начале 90-х гг. XX в., не имеют бюджетного финансирования и ставят своей целью подготовку интеллектуальной элиты России на основе новых образовательных технологий по новым, наиболее дефицитным специальностям. По форме собственности они относятся к третьему сектору экономики, поскольку не являются ни государственными, ни коммерческими, а полученную прибыль, если она есть, в соответствии со своими уставами направляют исключительно на свое развитие.

Большое внимание уделяется финансовому планированию расходов на образование, объектом которого преимущественно выступают финансовая деятельность субъекта бюджетного учреждения и соответствующий круг финансовых операций. Финансовое планирование осуществляется с целью обоснования эффективности управленческих решений с учетом их обеспеченности источниками финансирования, оптимизации затрат и положительных экономических результатов. Планирование расходов осуществляется в соответствии с принципами объективной потребности, комплексности, научности, достаточности, эффективности и контроля за использованием полученных бюджетных и внебюджетных ресурсов (Минина, 2020).

Современная иерархическая система бюджетов вузов имеет функциональный подход и охватывает всю его деятельность в периоде бюджетирования: от предоставления образовательных услуг и административных расходов до управления финансовыми потоками. Но традиционная система бюджетирования высших учебных заведений имеет ряд недостатков, которые особенно четко проявляются в современных экономических условиях, а именно: бюджеты отражают состояние финансовых ресурсов вузов на определенный момент времени, концентрируя внимание исключительно на краткосрочный финансовый период; уровень затрат определяется на основании результатов предыдущего периода бюджетирования, откорректированных на уровень инфляции, что зачастую приводит к неоправданному завышению затрат; традиционная система бюджетирования не предоставляет механизмов, которые позволяют оптимизировать деятельность ВУЗОВ с учетом изменения потребностей рынка образовательных услуг; отсутствуют механизмы, стимулирующие снижение затрат ВУЗА на ведение финансово-хозяйственной деятельности, поэтому структурные подразделения стремятся выполнить расходную часть бюджета в запланированном объеме, иногда проводя сомнительные по своей эффективности расходы; в традиционной системе бюджетирования расходы распределяются по бюджетному классификатору, в котором отсутствуют механизмы, позволяющие качественно контролировать их эффективность (Петров, 2018).

Таким образом, экономико-методологическая составляющая должна быть направлена на создание новой эффективной организационной структуры с сочетанием функционального и процессного подходов к системе управления ВУЗОМ. Успешность ее реализации полностью определяет эффективность функционирования создаваемой системы бюджетирования таких заведений.

Основой современного демократического государства и ключевым фактором экономического роста справедливо считается образование. Проведенное исследование позволяет констатировать, что, несмотря на рост объемов финансирования образования, реальная потребность отрасли в финансовых ресурсах обеспечивается все меньше. Очевидным является то, что в условиях дефицита бюджетных средств, участникам бюджетного процесса необходимо принимать взвешенные управленческие решения, которые повышали бы эффективность использования средств, направляемых на финансирование образовательной отрасли. По нашему глубокому убеждению, такие действия будут

способствовать обеспечению реализации конституционного права человека на образование (Слепов, 2020).

Увеличение объемов собственных поступлений государственных высших учебных учреждений от оказания платных услуг ограничивается кадровым потенциалом и материально-техническим обеспечением, а также спросом на такие услуги со стороны потребителей. При определении направлений оптимизации источников формирования финансового ресурсного обеспечения высших учебных заведений важным является анализ мотивационных аспектов и платежеспособности населения. Мотивация к получению высшего образования определяется престижем, который формировался как часть национальной культуры на протяжении десятилетий. Однако значительная часть населения России имеет крайне низкие доходы, которые часто не обеспечивают прожиточный минимум (после налогообложения) (Сундукова, 2019).

В частности, неадекватными являются модели, способы и формы финансирования образовательной отрасли. В осуществлении бюджетных расходов на содержание учебных заведений медленно внедряется программно-целевой метод, направленный на развитие, зато доминирует традиционный планово-нормативный подход, ориентированный на эксплуатацию, содержание. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности и выживания в современных условиях высшие учебные заведения, находящиеся в государственной собственности, должны перестроить стратегию и тактику своей экономической деятельности. Причем ее основные направления должны быть сосредоточены на определении политики ценообразования в пределах расходов формирования общего и специального фондов (Укуев, 2016).

В условиях трансформационного периода возрастает роль образования и науки в общественном развитии страны. США и Европейские страны прошли этап трансформационных преобразований, поэтому анализ состояния финансового обеспечения развития высшего образования и науки зарубежных стран является интересным для России.

Особенностью современного развития систем высшего образования в странах мира является распространение частного сектора образования, что обусловлено такими факторами:

- необходимостью обеспечения достаточного финансирования образования для нужд современного экономического и социального развития общества;
- потребностью в улучшении качества обучения при условии ограничения возможностей государственного бюджета;
- приспособлением высшего образования к новым условиям и требованиям рынка работы;
- расширением потребности в высшем образовании по различным культурным и религиозным моделям;
- ростом роли знаний как движущей силы экономического и социального развития.

Мировой финансово-экономический кризис негативно повлиял на развитие системы высшего образования: произошло сокращение доходов и снижение экономической активности пользователей образовательных услуг, уменьшение бюджетных поступлений и ограничение расходов ВУЗА на развитие образовательной, научной, хозяйственной деятельности, снижение стимулирования труда профессорско-преподавательского состава, что в будущем может привести к некачественного преподавания учебных дисциплин, торможение развития образовательно-научной деятельности. Однако основным препятствием в развитии отечественных ВУЗОВ является резкое сокращение платежеспособного спроса населения и ухудшение демографической ситуации в стране, и как следствие, уменьшение численности абитуриентов.

Существующая система финансирования высшего образования, удостоверяет ряд проблем в этой сфере. Так, нехватка финансовых ресурсов приводит к уменьшению расходов и, соответственно, обуславливает низкую заработную плату профессорско-преподавательского состава, падение престижности преподавательской работы, старение и упадок материально-технической базы высших учебных заведений и тому подобное. В финансировании системы высшего образования из частных источников наблюдается тенденция увеличения количественных и уменьшения качественных

показателей подготовки специалистов, а также повышения платы за обучение, что ограничивает определенные категории населения в возможности получать высшее образование.

Поэтому создание современного механизма управления финансовым обеспечением сферы высшего образования является достижением положительной динамики развития данной сферы для полного удовлетворения потребностей населения в качественном и доступном образовании, предприятий – в квалифицированных специалистах, педагогов – в гарантированной достойной заработной плате.

Сегодня необходима разработка такого механизма финансирования высшего образования, который бы обеспечил повышение эффективности использования имеющихся средств в вузах и создал условия для привлечения дополнительных финансовых ресурсов через диверсификацию источников финансирования высших учебных заведений и более широкого участия предприятий в подготовке специалистов в вузах, активной их помощи в улучшении материального состояния учебных заведений.

Заключение

В образовательных бюджетах и России, и развитых государств преобладают государственные инвестиции. Стоит заметить, что частные инвестиции в систему высшего образования в развитых странах не ограничиваются непосредственной платой за обучение. Существенные поступления ВУЗА получают в виде различных пожертвований от благотворителей и как оплату за осуществляемые для частных компаний научные исследования и прикладные разработки. В свою очередь развитые системы студенческого кредитования позволяют гражданам оплачивать учебу в течение длительного периода после его окончания, таким образом в значительной мере перекладывая расходы на банковские системы соответствующих стран. Доля частного финансирования высшего образования больше в странах, где высшее образование имеют больше граждан. Кроме того, постепенный рост доли частного финансирования образования (особенно это касается ВУЗОВ) в развитых странах в целом не происходит за счет сокращения государственного финансирования: объемы и государственного, и частного финансирования постоянно возрастают, однако рост частного финансирования имеет более высокие темпы.

Примечательно, что на рост инвестиций в образовательную сферу непосредственным образом не повлиял мировой финансово-экономический кризис. Отчасти это объясняется выбранной правительствами подавляющей части развитых стран стратегией по дополнительному финансированию своих экономик и стимулированию таким образом потребительского спроса, а отчасти – стремлением граждан обеспечить своих детей с помощью высшего образования лучшими шансами на получение достойной работы. В тех странах и тех сегментах образования, где государственное финансирование все же сокращается, оно компенсируется за счет частного инвестирования, в том числе платы за обучение. Граждане развитых стран, несмотря на отдельные протесты, в целом пока что соглашались платить больше за получение высшего образования.

Список литературы

1. Гаврилова Н.В. Реализация проектов партисипаторного бюджетирования посредством интернета // Вестник Удмуртского университета. 2017. Т. 27. № 1. С. 19-26.
2. Килинкар В.В. Государственно-частное партнерство в сфере высшего образования и науки в России // Вестник СПбГУ. Право. 2019. Т. 10. № 2. С. 210-225.
3. Крюков В.В., Луговой Р.А., Солдатов Ю.А., Шахгельдян К.И. Разработка программы стратегического развития университета: требования, показатели, процесс. М., 2012.
4. Межов С.И., Болденков А.В. Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения // Экономика Профессия Бизнес. 2016. № 1. С. 24-30.
5. Минина В.Н. Цифровизация высшего образования и ее социальные результаты // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2020. Т. 13. № 1. С. 84-101.
6. Мрдуляш П.Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 23 (1-2). С. 155-164.

7. Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Институциональные новации в финансировании культуры (научный доклад). М.: Институт экономики РАН, 2016. 66с.
8. Одинцова А.В. Инициативное бюджетирование в системе пространственного развития // Федерализм. 2019. № 1, С. 56-71.
9. Петров А.А. Цифровизация экономики: проблемы, вызовы, риски // Торговая политика. Trade policy, 2018. № 3/15. С. 10-30.
10. Севастьянова И.Г., Докшина М.А. О механизмах поддержки инновационной деятельности в условиях модернизации российской экономики // Фундаментальные исследования. 2016. № 2. С. 202-205.
11. Слепов В.А., Роденкова Т.Н., Гришина О.А., Михадзетдинова К.З. Парадигма управления финансами ВУЗов России в современных условиях // Финансовая жизнь. 2020. № 2. С. 49-54.
12. Сундукова Г.М., Бобылева Н.В., Деревягина Л.Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник Евразийской науки. 2019. № 3. С. 1-15.
13. Укуев Б.Т. Проблемы создания единой интегрированной среды вуза. Проблемы современной науки и образования. 2016. № 76. С. 34-37.
14. Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития: Практическое руководство / Я. М. Миркин, К. Б. Бахтараева, А. В. Левченко, М. М. Кудинова. М., 2010. 144с.
15. Gouédard P., Pont B., Viennet R. Education Responses to COVID-19: Shaping an Implementation Strategy // OECD. Education Working Papers. 2020. Nr 224. P. 44. DOI 10.1787/8e95f977-en.

**Problems of formation and effective use of financial resources of local self-government bodies:
experience of educational management organizations**

Malika U. Baysaeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation
Chechen State University
Grozny, Russia
baysaeva@mail.ru
 0000-0001-7860-2085

Markha V. Arsamakova

3rd-year Master's student
Chechen State University
Grozny, Russia
arsamakova@mail.ru
 0000-0001-8608-8768

Zubayr I. Baysaev

Student
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Moscow, Russia
calsi@mail.ru
 0000-0001-7860-2092

Received 16.06.2021

Accepted 24.08.2021

Published 15.09.2021

 10.25726/p9648-5309-8680-k

Abstract

The effectiveness of solving the problems of socio-economic development of Russia in general, and indeed of any region of the country, largely depends on the availability and use of the intellectual potential of society, a significant part of which is concentrated in the education system. The experience of developed countries confirms the opinion that the higher the level of education of their population, the higher the level of socio-economic development of the state. That is why developed countries direct financial resources to support and ensure the development of higher education. It should be noted that the level of human potential depends on the educational level in the state, while the level of development of the region depends on the quality of human resources, so the analysis of the state and patterns of development of educational institutions in modern conditions is a very relevant topic. In the context of the reform of higher education, the attention of scientists, political and public figures to this problem is quite obvious. The financing of higher education institutions should be aimed at certain goals. They are implemented with the help of budget financing, which is carried out in the management system of the economy as a whole and by creating economic conditions in the field of education, according to the tasks of the state's economic policy in this area at the appropriate stage of development. The financing policy should be targeted, stable and transparent. It is very important to improve the financing mechanisms aimed at the development of the higher education system in Russia.

Keywords

Management, education, financial resources, higher education institutions.

References

1. Gavrilova N.V. Realizacija proektov partisipatornogo bjudzhetirovanija posredstvom interneta // Vestnik Udmurtskogo universiteta. 2017. T. 27. № 1. S. 19-26.
2. Kilinkarov V.V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v sfere vysshego obrazovanija i nauki v Rossii // Vestnik SPbGU. Pravo. 2019. T. 10. № 2. S. 210-225.
3. Krjukov V.V., Lugovoj R.A., Soldatov Ju.A., Shahgel'djan K.I. Razrabotka programmy stsراتيجического razvitija universiteta: trebovanija, pokazateli, process. M., 2012.
4. Mezhov S.I., Boldenkov A.V. Ponjatие biznes-modeli: sushhnost', tipologija i osnovnye principy postroenija // Jekonomika Professija Biznes. 2016. № 1. S. 24-30.
5. Minina V.N. Cifrovizacija vysshego obrazovanija i ee social'nye rezul'taty // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sociologija. 2020. T. 13. № 1. S. 84-101.
6. Mrduljash P.B. Proektirovanie razvitija v formate strategicheskikh sessij // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2019. № 23 (1-2). S. 155-164.
7. Muzychuk V.Ju., Haunina E.A. Institucional'nye novacii v finansirovanii kul'tury (nauchnyj doklad). M.: Institut jekonomiki RAN, 2016. 66s.
8. Odincova A.V. Inicijativnoe bjudzhetirovanie v sisteme prostranstvennogo razvitija // Federalizm. 2019. № 1, S. 56-71.
9. Petrov A.A. Cifrovizacija jekonomiki: problemy, vyzovy, riski // Torgovaja politika. Trade policy, 2018. № 3/15. S. 10-30.
10. Sevast'janova I.G., Dokshina M.A. O mehanizmah podderzhki innovacionnoj dejatel'nosti v uslovijah modernizacii rossijskoj jekonomiki // Fundamental'nye issledovanija. 2016. № 2. S. 202-205.
11. Slepov V.A., Rodenkova T.N., Grishina O.A., Mihadzetdinova K.Z. Paradigma upravlenija finansami VUZov Rossii v sovremennyh uslovijah // Finansovaja zhizn'. 2020. № 2. S. 49-54.
12. Sundukova G.M., Bobyleva N.V., Derevjagina L.N. Strategicheskoe upravlenie vuzom v uslovijah cifrovoj jekonomiki // Vestnik Evrazijskoj nauki. 2019. № 3. S. 1-15.
13. Ukuev B.T. Problemy sozdanija edinoj integrirovannoj sredy vuza. Problemy sovremennoj nauki i obrazovanija. 2016. № 76. S. 34-37.

14. Jendaument-fondy (fondy celevogo kapitala) gosudarstvennyh i municipal'nyh obrazovatel'nyh uchrezhdenij: organizacija dejatel'nosti, sostojanie i perspektivy razvitija: Prakticheskoe rukovodstvo / Ja. M. Mirkin, K. B. Bahtaraeva, A. V. Levchenko, M. M. Kudinova. M., 2010. 144s.
15. Gouédard P., Pont B., Viennet R. Education Responses to COVID-19: Shaping an Implementation Strategy // OECD. Education Working Papers. 2020. Nr 224. P. 44. DOI 10.1787/8e95f977-en.