



regions is proposed for use as a factor of achievement a level of effective employment. The article analyzes the impact of small businesses on the performance indicators of employment. **Conclusions.** Small business sector has a number of socially important functions, as well as an effective mechanism for achieving effective employment of the population of the region. However, for the successful implementation of all these features actively promotion of employment in small business in the regions is necessary. To do this, you must create a comprehensive system of state support of small business in the regions.

Key words: productive employment, small business functions, indicators of effective employment.

References

1. Fink T. A. *Malyi i srednii biznes: zarubezhnyi opyt razvitiia* [Small and medium business: foreign experience]. *Molodoi uchenyi* [Young scientists], 2012, no. 4, pp. 177–181.
2. Maslyayev M. *Malyi biznes po-frantsuzski* [Small business in French]. Available at: <http://ru.exrus.eu> (accessed 5 May 2016).
3. *Institut nezavisimoi otsenki* (Independent evaluation institute. Site). Available at: <http://www.ipnou.ru/lenta.php?idarticle=000525> (accessed 5 May 2016).
4. Gaga V. A. *Ekonomika i sotsiologiya truda: (sotsial'no-trudovye otnosheniia)* [Economics and Sociology of Labor (Labor Relations). Tutorial]. Tomsk, Publ. house of Tomsk State University, 2008. 340 p.
5. Kokin Yu. P. Shlender P. E. *Ekonomika truda* [Labor Economics. Tutorial]. Moscow, 2010. 686 p.
6. Suvorova V. V., Mezentsev Yu. M. *Effektivnaia zaniatost' molodezhi kak uslovie perekhoda k innovatsionnoi ekonomike: sushchnost', institutsional'nye popytki formirovaniia* [Effective youth employment as a condition for the transition to an innovative economy: the essence, the institutional attempts]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Saratov State Technical University], 2010, no. 4 (49), iss. 1, pp. 268–279.
7. Yanturina A. S., Berdnikova G. I. *Effektivnaia zaniatost' kak faktor ustoiчивого razvitiia sotsial'noi ekologii regiona* [An effective employment as a factor for sustainable development of the social ecology of the region]. *Vestnik OGU* [Bulletin of the Orenburg State University], 2009, no. 6/June, pp. 526–528.
8. Kaznacheeva N. L., Stroganova D. P. *Formirovanie sistemy effektivnoi zaniatosti kak vazhneishii element sotsial'noi politiki* [Building an effective system of employment as an essential element of social policy]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk State University], 2011, no. 4 (16), pp. 97–104.
9. Arakelyan S. A., Krutikov V. K., Zaitsev Y. V. et al. *Malyi biznes v regional'nom innovatsionnom protsesse* [Small business in the regional innovation process]. Kaluga, CJSC «Printing Flagman», 2012. 232 p.
10. Terebova S. V. *Malyi biznes kak faktor povysheniia urovnia zaniatosti i dokhodov naseleniia* [Small business as the factor of increase employment and incomes]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast], 2013, no. 5 (29), pp. 112–122.
11. Krylova E. B. *Maloe predprinimatel'stvo i zaniatost' naseleniia* [Small business and employment]. *Problemy prognozirovaniia* [Problems of Forecasting], 2009, no. 1, pp. 125–131.
12. Bessonova E. V., Voltchkova N. A., Goryunov E. L., Rubanov O. I., Khaleeva Yu. V., Chernina E. M. *Administrativnye bar'ery na puti razvitiia malogo biznesa v Rossii* [Administrative Barriers to Small Business Development in Russia. Ed. by O. N. Volchkova]. Moscow, Delo Publ., 2010. 80 p.

Please cite this article in press as:

Bondyashva A. S., Zemlyanukhina N. S. Management of Employment: the Role of Small Business in Achieving Effective Employment Region. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2016, vol. 16, iss. 4, pp. 429–434 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-429-434.

УДК 658.310.7

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ НА ПРИМЕРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОРЯЧИМ ПИТАНИЕМ



В. М. Сахненко

доцент кафедры корпоративной экономики, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов
E-mail: sahnenko-v@mail.ru

А. В. Левина

старший преподаватель кафедры корпоративной экономики, Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов
E-mail: aleksandra_aprys@mail.ru

Введение. Актуальность изучения вопросов управленческих подходов к организации процесса обеспечения учащихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием обусловлена наличием серьезных организационных проблем и диспропорций в финансировании данной сферы. **Теоретический анализ.** Методологические аспекты исследуемого процесса обеспечения обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием анализируются сквозь призму управленческих решений и концепции аутсорсинга для определения требований к управлению данным про-



цессом, уточнения его руководителя и участников процесса, их роли и влияния на его результативность. В статье рассмотрены актуальные проблемы, имеющие место в вопросах управления процессом обеспечения обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием. **Результаты.** Сформулированы следующие принципы: системного подхода и главенства документов, прозрачности, объективности и доступности информации, участия независимых представителей, консолидированной ответственности за развитие материальной базы, реальной оценки работы столовых с помощью системы показателей удовлетворенности качеством, динамики объема продаж и посещаемости, количества и серьезности замечаний контроля, нацеленные на совершенствование управленческого процесса по обеспечению обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием.

Ключевые слова: процессный подход в управлении, аутсорсинг.

DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-434-439

Введение

Актуальность изучения вопросов управленческих подходов к организации процесса обеспечения учащихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием обусловлена наличием серьезных организационных проблем и диспропорций в финансировании данной сферы. Недостатки, которые сегодня имеют место в вопросах управления процессом обеспечения обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием, возможно устранить при помощи использования процессного подхода.

Сегодня о необходимости и актуальности решения вопроса по обеспечению всех школьников полноценным, качественным горячим питанием сказано достаточно много. Этому вопросу посвящено большое количество статей и выступлений на всех уровнях. Однако детальное изучение функционирования и управления самим процессом в ряде общеобразовательных учреждений показало наличие, прежде всего, организационных проблем, препятствующих полноценной реализации положений Федерального закона от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации» [1].

Теоретический анализ

Методологические аспекты исследуемой проблемы необходимо рассмотреть в рамках анализа внешней и внутренней среды. Говоря о внутренней среде, следует отметить, что задача управленцев состоит в том, чтобы выявлять данные процессы, добиваться их взаимоувязывания и оптимизации с целью повышения результативности.

Дети, родители, органы управления образованием, педагоги и государство в лице органов управления образованием являются участниками внутренних процессов обеспечения обучаю-

щихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием.

В муниципальных общеобразовательных учреждениях действуют следующие основные процессы:

- 1) учебно-воспитательный;
- 2) содержания имущества;
- 3) обеспечения обучающихся начальных классов горячим питанием и учащихся средних и старших классов питанием вообще;
- 4) медицинского контроля за здоровьем обучающихся.

Основным, конечно, является учебно-воспитательный процесс. Именно правильное его построение и организация напрямую связано с конечными результатами работы учреждения – теми знаниями и компетенциями, которыми будет обладать выпускник. В то же время нельзя недооценивать значения и остальных процессов. Конечно, их следует отнести к категории вспомогательных или поддерживающих процессов, при этом нужно помнить, что правильное питание и медицинский контроль крайне важны, особенно в детском возрасте, и в совокупности с физическими нагрузками они составляют основу такого понятия, как здоровый образ жизни ребенка.

Говоря о внешней среде, следует отметить, что результативное функционирование всех процессов должно в полной мере обеспечивать выполнение требований Федерального закона от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации». Так, в ст. 28 «Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации», в разделе 3 прямо сказано: «К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся: создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации» [1].

В ст. 37 «Организация питания обучающихся» указывается, что организация питания обучающихся возлагается на организации, осуществляющие образовательную деятельность. Еще более категорична ст. 41 данного Закона: «Охрана здоровья обучающихся включает в себя организацию питания» [1]. Фактически государство законодательно закрепляет связь понятий: обучение – здоровье – питание.

Общество заинтересовано в получении после окончания общеобразовательного учреждения не только грамотного, но и здорового молодого человека. Развитие страны в немалой степени связано не только с образованностью общества, но и с показателями его здоровья.

В 2000-е гг. процесс обеспечения обучающихся горячим питанием или просто буфетной



продукцией осуществлялся непосредственно работниками школы. Повара, раздатчицы и посудомойщицы были штатными работниками школ и находились в прямом подчинении ее администрации – директора или завуча. Линейная система управления данным персоналом фактически не требовала наличия в школах отдельных инструкций или процедур по организации процесса питания. Все ограничивалось наличием Государственных санитарных норм и правил. Отсутствовало такое понятие, как самоокупаемость процесса.

Сегодня такая организация процесса питания практически исчезла или осталась в отдельных школах сельских районов. На смену ей пришли рыночные инструменты, в частности аутсорсинг, когда муниципальное общеобразовательное учреждение занимается организацией и исполнением главного учебно-воспитательного процесса, а все или некоторые обслуживающие процессы передает для исполнения специализированной профильной организации, которая в науке носит название аутсорсера. В 2010 г. услуги по питанию в школьных столовых г. Саратова осуществляло 21 частное предприятие. Проводились и проводятся конкурсы среди частных фирм на право осуществлять процесс питания; вместо картошки с сосиской, которые хорошо помнят люди старшего поколения, в меню появилось разнообразие блюд.

Казалось бы, можно порадоваться за наших детей, однако статистика, приводимая в отчетах и выступлениях, прежде всего работников Федеральной службы «Роспотребнадзора», заставляет задуматься. В России лишь 10% выпускников школ могут считаться практически здоровыми. За период обучения среди учащихся в 5 раз увеличивается число нарушений органов зрения и нарушений осанки, в 4 раза – патология органов пищеварения, нервно-психических расстройств [2].

В чем основные причины такой ситуации? Что можно и нужно предпринять в организационном плане в муниципальных общеобразовательных учреждениях для изменения ситуации? Постараемся подойти к вопросу управления процессом питания с научной точки зрения. Мы ранее уже определили, что питание обучающихся – это процесс, причем переданный для исполнения на аутсорсинг. Как любой процесс, он должен иметь руководителя, который организует, контролирует и совершенствует его. Исходя из определений Федерального закона № 273, руководителем процесса питания, несомненно, является руководитель муниципального общеобразовательного учреждения или лицо, назначенное им приказом. В то же время при аутсорсинге возникает фигура руководителя фирмы аутсорсера, как правило, специалиста в организации питания, и, что крайне

важно, располагающего денежными ресурсами. Руководители школ, лицеев и гимназий в подавляющем большинстве своем стараются уступить руководство процессом питания в своих учреждениях руководителям фирм или их представителям, ограничивая свое участие подписью на ежедневном меню и административным контролем посещаемости столовой со стороны обучающихся. В этом кроется первая и очень важная причина часто неудовлетворительного функционирования процесса питания обучающихся.

При использовании инструмента аутсорсинга между «Заказчиком» и «Исполнителем» должно быть составлено и подписано соответствующее «Соглашение». Это договор, имеющий свою специфику по содержанию и порядку исполнения. Специфика его состоит, например, в том, что он должен предусматривать создание Комитета по управлению соглашением об аутсорсинге, обладающего исключительной компетенцией для принятия решений. Комитет по управлению обязан: следить за тем, чтобы уровень обслуживания соответствовал потребностям заказчика, постоянно анализировать и контролировать деятельность исполнителя и заказчика, чтобы предотвратить возможные проблемы, утверждать назначение или освобождение от должности ведущих специалистов, участвующих в реализации соглашения [3, с. 144–146; 4].

Кроме того, в соглашении должна быть предусмотрена текущая отчетность исполнителя или иные формы контроля. При этом аутсорсер принимает обязательство письменно отчитываться перед заказчиком о выполнении функций или бизнес-процессов с определенной периодичностью. Должны быть прописаны и такие случаи, когда клиент желает инспектировать различные виды работ.

Все варианты договоров между «Заказчиком» в лице муниципальных общеобразовательных учреждений и «Исполнителем» в лице частных фирм, которые стали доступны авторам как непосредственно в виде документов, так и в виде информации размещенной в Интернете, не содержат указанных выше требований. Фактически сторонами заключаются типовые договора на оказание услуг, где заказчик имеет право проверять, например, приготовленные блюда, а исполнитель обязан соблюдать «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях начального и среднего профессионального образования» СанПиН 2.4.5.2409-08 [5].

Соответствие формы договора типовому «Соглашению» на оказание аутсорсинг-услуг – не прихоть авторов, необходимо учитывать, что



структура и содержание статей типового «Соглашения» отрабатывались и совершенствовались годами, их действенность доказана на практике. Работники муниципальных общеобразовательных учреждений не являются юристами и специалистами по аутсорсингу и вопросам питания. Их нужно обучать, например в летний период, до начала учебного года, на соответствующих курсах. Юридические и экономические структуры муниципальных образований должны оказывать практическую помощь на этапе заключения аутсорсинг-соглашения. В этом вторая важная причина неудовлетворительного функционирования процесса питания обучающихся.

Любой процесс должен иметь документы процесса и порядок управления записями, т.е. систему документирования тех или иных результатов работ, проводимых в рамках процесса. Кроме того, результативность процесса должна оцениваться по достижению заданных ключевых показателей. К документам процесса питания можно отнести:

- СанПиН 2.4.5.2409-08;
- примерное меню на две недели (10–14 дней);
- ежедневное меню;
- брокеражный журнал продуктов;
- брокеражный журнал готовых блюд;
- документы, подтверждающие качество продуктов;
- акты периодических проверок столовой медработниками данного общеобразовательного учебного учреждения;
- результаты опросов учащихся и их родителей (если таковые проводятся) по вопросу качества питания и качества оказания услуги в целом;
- протоколы заседаний руководства общеобразовательного учебного учреждения по вопросам качества оказания услуг и оценки результативности процесса питания обучающихся;
- протоколы родительского комитета общеобразовательного учебного учреждения по вопросам качества питания обучающихся.

Документов, на первый взгляд, много, но они часто не гарантируют результативности и управляемости процесса. Мало иметь просто документ или, другими словами, регламент для осуществления процесса, нужна система контроля исполнения документов и система показателей для оценки всего процесса в целом. В этом третья важная причина неудовлетворительного функционирования процесса питания обучающихся.

Рассмотрим главный, на взгляд авторов, документ – «Примерное меню». Если следовать строго требованиям п. 6.4 СанПиНа 2.4.5.2409-08, для обеспечения здоровым питанием всех обуча-

ющихся образовательного учреждения необходимо составление примерного меню на период не менее двух недель (10–14 дней), в соответствии с рекомендуемой формой составления примерного меню (приложение 2 настоящих санитарных правил), а также меню-раскладок, содержащих количественные данные о рецептуре блюд [5].

В п. 6.10 прописано, что примерное меню должно содержать информацию о количественном составе блюд, энергетической и пищевой ценности, включая содержание витаминов и минеральных веществ в каждом блюде. Обязательно приводятся ссылки на рецептуры используемых блюд и кулинарных изделий в соответствии со сборниками рецептур. Наименования блюд и кулинарных изделий, указываемых в примерном меню, должны соответствовать их наименованиям, указанным в использованных сборниках рецептур.

Фактически это базовый, основополагающий документ, который после утверждения должен неукоснительно исполняться и контролироваться всеми участниками процесса, т.е. прежде всего руководством муниципального общеобразовательного учреждения и фирмой исполнителем услуги. В его содержании три определяющих момента: первое – это четкое сбалансированное распределение жиров, белков и углеводов по дням и периодам приема пищи, второе – запрет на изменение или отклонение от данного меню и третье – прямая увязка каждого блюда с его рецептурой и технологией приготовления. На документе должно быть три подписи: разработчика, в нашем случае фирма, руководителя общеобразовательного учебного заведения и представителя Роспотребнадзора. Все вроде бы правильно и понятно, но одно дело – иметь документ, другое – его исполнять в течение учебного года.

Необходимо обратить внимание еще и на такой момент. В рыночных отношениях главным лицом всегда выступает потребитель товара или услуги, но в рассматриваемом нами случае потребитель – дети, услугу оплачивают их родители, а вот заказывает и контролирует качество услуги руководство муниципального общеобразовательного учреждения. Если учесть, что получение и оплата услуги «горячий завтрак» является обязательной для обучающихся в 1–4-х классах и, соответственно, их родителей, очевидно, что контроль за процессом питания и управление им должны носить системный, прозрачный и результативный характер.

Результаты

По результатам исследования можно сформулировать следующие выводы о принципах совершенствования системы управления процесса



по обеспечению обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием.

1. *Принцип системного подхода.* Системный подход должен проявляться в том, что руководители процесса обязаны пройти обучение и сдать зачет на знание СанПиНа 2.4.5.2409-08. «Соглашение» между муниципальным общеобразовательным учреждением и фирмой должно быть типовым, отражать конкретно состав Комитета по контролю исполнения соглашения, его права и обязанности. В «Соглашении» должны быть прописаны все формы и методы контроля, ключевые показатели для оценки результативности процесса, формы документов проверок и порядок их рассмотрения, порядок принятия решений и устранения несоответствий.

2. *Принцип прозрачности, объективности и доступности всей информации* для обучающихся и их родителей, а также третьих лиц подразумевает доступ, в том числе через сайт муниципального общеобразовательного учреждения, к таким документам, как:

- «Соглашение» между муниципальным общеобразовательным учреждением и фирмой исполнителем услуги;
- утвержденное «Примерное меню на две недели (10–14 дней)»;
- протоколы заседания Комитета по контролю исполнения «Соглашения»;
- акты периодических проверок столовой членами Комитета или другими уполномоченными органами и мероприятия по устранению выявленных замечаний;
- отзывы обучающихся и их родителей о качестве блюд и процессе питания в целом;
- акты проверок столовой со стороны государственных органов.

3. *Принцип участия независимых представителей,* в том числе родителей, в Комитете и мероприятиях по контролю процесса питания на всех его этапах. Обязательное участие представителей родителей. Участие как минимум одного представителя родителей в проверках качества продуктов питания, санитарном состоянии столовой и кухни, качестве приготовленных блюд и, что особенно важно, в проверках соответствия «суточного меню» «примерному меню».

4. *Принцип реальной оценки работы столовых с помощью системы показателей.* В качестве показателей для оценки результативности и совершенствования процесса можно предложить, например:

- показатель удовлетворенности обучающихся и их родителей качеством приготовленных блюд и реализацией процесса питания в целом

(посуда, помещение, время приема пищи и т.п.). Показатель формируется на основе письменных экспресс-опросов обучающихся по пятибалльной системе;

- показатель динамики объема продаж продукции столовой и буфетов в порциях и штуках, например за четверть, и сопоставление этих данных с данными предыдущего года;
- показатель посещаемости столовой преподавательским и техническим составом учреждения в процентах от списочной численности;
- показатель количества и серьезности замечаний, обнаруженных в ходе различных контрольных мероприятий, а также результаты устранения этих замечаний.

5. *Принцип консолидированной ответственности за развитие материальной базы.* У процесса обеспечения обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием, есть и инвестиционная сторона вопроса. Можно было бы оставить ее за рамками данной статьи, если бы не просматривалась связь между уровнем технического оснащения столовых современным оборудованием и качеством приготовления блюд. К сожалению, в большинстве учреждений возраст оборудования в столовых очень велик, денег из муниципального бюджета, как правило, хватает только на легкий косметический ремонт помещений к новому учебному году. Попечительские взносы родителей идут в основном на мебель и интерактивные средства обучения.

Необходимо включать в «Соглашения» по оказанию аутсорсинг-услуг пункт о долевом участии аутсорсера в развитии материальной базы столовой заказчика в виде ежемесячных добровольных отчислений.

Сегодня научные подходы в вопросах экономики и управления все чаще связывают не только с успешным функционированием и развитием производственного бизнеса, но и с деятельностью в социальной сфере. Привнесение богатого опыта использования таких рыночных инструментов, как процессный подход в управлении и оказание аутсорсинг услуг, в область деятельности муниципальных образовательных учреждений должно позволить получить в целом синергетический эффект, так как потребителями этих услуг является огромное число детей и молодежи. Их здоровье, сохраненное и преумноженное в школьные годы, можно рассматривать в будущем как базу для высокоэффективного многолетнего труда людей, оптимизации бюджетных затрат на здравоохранение, развитие малого и среднего бизнеса.

Необходимо постоянно совершенствовать процессы управления в муниципальных общеобразовательных учреждениях, в частности процесс



обеспечения обучающихся горячим питанием, добиваться положительного влияния на эти процессы факторов внутренней и внешней среды.

Список литературы

1. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29.12.2012 № 273. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Чишуина Г. П. Состояние здоровья школьников и основные тенденции его изменения. URL: <http://googleads.g.doubleclick.net> (дата обращения: 01.04.2016).

Образец для цитирования:

Сахненко В. М., Левина А. В. Совершенствование процессного подхода в управлении на примере обеспечения обучающихся муниципальных общеобразовательных учреждений горячим питанием // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16, вып. 4. С. 434–439. DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-434-439.

Process Approach in Providing Municipal Educational Institution of Hot Meals

V. M. Sakhnenko

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia
E-mail: sahnenko-v@mail.ru

A. V. Levina

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia
E-mail: aleksandra_aprys@mail.ru

Introduction. The urgency of studying the issues of management approaches to ensure that the process of providing municipal educational institutions of hot food is a serious organizational problems and imbalances in the financing of this sector. **Theoretical analysis.** The process of studying the municipal educational institutions hot meals analyzed through the prism of management solutions and the outsourcing concept to define requirements for the data management process, refining his manager and participants in the process, their role and influence on its effectiveness. The article describes the disadvantages occurring in the management process to ensure students of municipal educational institutions with hot meals. **Results.** Formulated the following principles: a systematic approach and the primacy of the documents, transparency, fairness and accessibility of information, the participation of independent representatives, consolidated responsibility for the development of the material base, the real evaluation of diners using quality satisfaction scorecard, the dynamics of sales and attendance, the number and seriousness of control observations aimed at improving the management process to ensure that students of educational institutions of municipal hot meals. **Key words:** process approach in management, outsourcing.

Please cite this article in press as:

Sakhnenko V. M., Levina A. V. Process Approach in Providing Municipal Educational Institution of Hot Meals. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2016, vol. 16, iss. 4, pp. 434–439 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-434-439.

4. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2006. 288 с.
4. Малый В. И., Данилъявичене Е. В., Полюк В. И., Родионова С. Ю., Умирова А. Р. Аутсорсинг : эффективный инструмент управления предприятием : учеб. пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. Саратов : ПАГС, 2012. 250 с.
5. СанПиН 2.4.5.2409-08 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования» (утв. постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 23 июля 2008 г. № 45). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

References

1. Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii: federal'nyi zakon ot 29.12.2012 № 273 (On Education in the Russian Federation. Federal law of 29.12.2012 № 273). *ATP «Consultant»* [electronic resource].
2. Chishuina G. P. *Sostoianie zdorov'ia shkol'nikov i osnovnye tendentsii ego izmeneniia* (The state of health of pupils and the main trends of its changes). Available at: <http://googleads.g.doubleclick.net> (assessed 1 April 2016).
3. Anikin B. A., Rudaya I. L. *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high-tech of management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2006. 288 p.
4. Malyi V. I., Danilkyavichene E. V., Popyuk V. I., Rodionova S. Yu., Umirova A. R. *Autsorsing: effektivnyi instrument upravleniia predpriatiem* [Outsourcing: effective enterprise management tool. Tutorial]. 2nd ed., rev. and enlarged. Saratov, PAGS Publ., 2012. 250 p.
5. SanPiN 2.4.5.2409-08 «Sanitarno-epidemiologicheskie trebovaniia k organizatsii pitaniia obuchaiuschikhsia v obsheobrazovatel'nykh uchrezhdeniakh, uchrezhdeniakh nachal'nogo i srednego professional'nogo obrazovaniia» (utv. postanovleniem Glavnogo gosudarstvennogo sanitarnogo vracha RF ot 23 iul'ia 2008 g. № 45) (SanPiN 2.4.5.2409-08 «Sanitary-epidemiological requirements to catering students in educational institutions, institutions of primary and secondary vocational education» (approved. Resolution of the Chief State Sanitary Doctor of the Russian Federation of 23 July 2008 № 45)). *ATP «Garant»* [electronic resource].