ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Крашенинина В.М.
Кемеровский государственный университет

Успешное функционирование образовательного учреждения зависит от стабильности, устойчивости всех его структурных подразделений на рынке образовательных услуг. В современных условиях источником дополнительных доходов образовательного учреждения становится широкое привлечение внебюджетных средств (в первую очередь через предоставление платных образовательных услуг и осуществление научно-исследовательской деятельности на хоздоговорной основе). Поэтому, **основная цель развития** и функционирования образовательного учреждения как любой коммерческой структуры может быть определена через повышение котировки его собственного «пакета акций». Данная цель может быть достигнута через систему эффективного инвестирования в перспективные услуги и направления деятельности, внедрения новых технологий обучения.

Постоянно меняющиеся условия внешней среды оказывают самое непосредственное влияние на реализацию основной цели. Для успеха на рынке жизненно важно принятие правильных инвестиционных решений, возможность принимать и осуществлять эти решения в предельно сжатые сроки. Одним из ключевых требований в данных условиях становится эффективный финансовый контроль, организация эффективной системы **управленческого учета**. Полный цикл управленческого учета включает этапы планирования, бюджетирования, управленческого анализа и отчетности. При этом использование механизма моделирования на всех этапах управления ОУ и полной модели управленческого учета при принятии управленческих решений позволит реализовать основные приоритеты, регулирующие управление, сформированные на стадии планирования целей и стратегии развития. Основным критерием эффективности управленческого учета в данных условиях становится минимум отклонений от заданной программы развития с учетом внешних и внутренних возмущающих воздействий.

В современных условиях функционирования и развития образовательного учреждения (ОУ) важное место занимает построение и использование в практической деятельности взаимосвязанных моделей управления и создание на их основе комплексной модели управленческого учета, учитывающей особенности данного образовательного учреждения и его место на рынке образовательных услуг. Основными звеньями комплексной модели, определяющими эффективность деятельности образовательного учреждения и гибкость системы административного управления, являются: модель управления организационной структурой, модель управления персоналом, модели управления финансами и издержками ОУ. Использование моделей, основанных на создании гибкой системы управления организационной структурой и управления персоналом в сочетании с моделями управления финансами и издержками позволяет оперативно ответить на множество вопросов, возникающих у руководителя ОУ в процессе управления. Эти вопросы касаются в первую очередь планирования бюджета ОУ и расчета выгодной для ОУ и приемлемой для учащихся стоимости обучения, определения приемлемости для ОУ существующих в регионе ставок оплаты труда сотрудников и преподавателей, оптимального фонда заработной платы сотрудников ОУ, определения основы и порядка расчетов.

Задачи **модели управления организационной структурой**, состава и принципов функционирования заключаются в обеспечении рационального движения материальных и информационных потоков за счет правильной постановки планирования, организации труда и контроля; тщательно проработанной структуре управления; наличии и своевременной актуализации Положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников подразделений; наличии механизмов формирования штатно-должностного расписания; наличии и своевременной актуализации форм документов и маршрутных карт движения документооборота; внедрении комплексной автоматизированной системы обработки управленческой документации для оперативного получения и обмена информацией, повышения качества управленческих решений.

При создании **модели управления персоналом решаются задачи** обеспечения высокого уровня исполнительской дисциплины за счет правильного регулирования трудовых отношений и эффективной системы оплаты труда; функционирования рациональной по набору заданных критериев модели оплаты труда на базе сочетания тарифной, контрактной систем, а также системы участия персонала в доходах подразделений и образовательного учреждения в целом; наличия эффективной мотивации персонала на основе соблюдения принципа единоначалия, единых правил сотрудничества для всего персонала, персонального подхода к оплате труда каждого работника по определенным критериям.

Важное место в системе взаимосвязанных моделей, используемых при управлении образовательным учреждением (ОУ), играет применяемая в данном образовательном учреждении **модель управления финансами и издержками**. Для успешной работы ОУ, осуществляющего платную образовательную деятельность, помимо качественного обучения требуется обеспечить его рентабельность. Необходимо планировать и анализировать доходы и расходы ОУ, чтобы гарантировать успех. Основой модели управления финансами и издержками ОУ на этапе текущего планирования финансовых показателей деятельности, на наш взгляд, является использование в практике планирования финансовых моделей, которые согласуются друг с другом по определенному параметру, названному **доходностью**. Согласование моделей базируется на уравнении, качественный смысл которого заключается в том, что суммарная доходность учебных программ, которая определяется, как разница между валовых доходом учебной программы и прямыми затратами на ее реализацию, должна покрыть косвенные затраты ОУ, Фонд заработной платы АУП, администрации факультетов и

валовую прибыль ОУ. Использование такого рода моделей позволяет с достаточно высокой степенью детализации описать процесс финансового планирования и управления ОУ в формализованном виде с тем, чтобы в дальнейшем использовать для определения рентабельности отдельных курсов, функционирования каждого учебного подразделения и учреждения в целом. При управлении финансовыми ресурсами образовательного учреждения необходима безусловная ориентация на основные правила управленческого планирования:

- постановка цели для каждого процесса управленческого планирования и контроля;
- планирование всех составляющих плана (сбалансированность показателей плана);
- связь операционных бюджетов со стратегическими целями;
- наличие ответственных за исполнение по каждой цели;
- отчетность на уровне решения конкретной задачи;
- прогнозы развития внешней среды;
- предоставление доступа к информации о целях, задачах и планах развития и другой значимой информации;
- обеспечение механизма обратной связи;
- составление нескольких сценариев бюджета.

Для оценки финансовой деятельности целесообразно использование таких методов анализа, как предварительный, сравнительный, структурный, трендовый.

На любом этапе реализации основных компонент управленческого учета необходим анализ внешних и внутренних факторов развития.

Внешними являются факторы, влияющие на хозяйственную деятельность и отражающие экономическую ситуацию в регионе в целом и по отраслевым особенностям. Такие факторы должны быть обязательно учтены в основных направлениях финансовой политики образовательного учреждения и при принятии конкретных управленческих решений. К ним относятся:

- наличие противоречий между Кодексами РФ (БК, НК, ГК), федеральным законодательством общим и отраслевым;
- отсутствие типовой нормативной базы и специализированного (типового) программного продукта (обеспечения) по внебюджетной деятельности учреждений профессионального образования (включая учет и отчетность);
- общая политика по отношению к внебюджетной деятельности учреждения профессионального образования;
- регион расположения учреждения профессионального образования, наличие международных связей;
- средний уровень цен и платежеспособности населения, сложившийся в регионе по видам товаров, работ и услуг производимых и оказываемых учреждениями профессионального образования.

Внутренними являются факторы, обусловленные индивидуальными специфическими особенностями образовательного учреждения, как в целом, так и по видам деятельности, а именно:

- научный потенциал, выпускники и имидж учреждения;
- внутренняя нормативная и методическая база, наличие лицензий и их параметры;
- ресурсы: кадровые, интеллектуальные информационные, материально-технические (включая оборудование, производственные мощности, библиотечный фонд);
- виды внебюджетной деятельности и номенклатура продукции, работ и услуг;
- организационно-управленческая структура учреждений профессионального образования;
- объем бюджетных ассигнований в объеме финансовых ресурсов и наличие внешних долгов в виде просроченной кредиторской задолженности и долгосрочных займов;
- системы финансового контроля и материального стимулирования (принципы формирования оплаты труда персонала) учреждения профессионального образования;
- наличие адресных программ, планов материально-технического обеспечения сроком не менее 2-х лет по приобретению и модернизации оборудования, по текущим и капитальным ремонтам учреждения профессионального образования в целом и по структурным подразделениям в увязке с видами деятельности.

С этими проблемами сталкивается большинство Российских Вузов и их необходимо учитывать в качестве ограничений в процессе решения поставленных перед ОУ задач.

С целью внедрения управленческих моделей в практику деятельности ОУ необходим анализ существующих систем управления Вузами с точки зрения их ресурсной и информационной обеспеченности; выявление наиболее типичных для Вузов схем и моделей поведения при формировании ресурсных и информационных потоков; оценка эффективности существующих схем и способов взаимодействия ресурсных и информационных потоков в процессе принятия управленческих решений; создание классификационной системы принятия решений, отвечающей современным требованиям к информации и обеспечивающей принятие качественных управленческих решений на всех стадиях управления (постановка цели, планирование, контроль выполнения, корректировка цели); исследование способов создания рациональной организационной структуры управления Вузом на основе выбранных критериев функционирования; разработка структуры основных моделей управления Вуза и этапов перехода Вуза к функционированию в условиях предложенных моделей; формирование основных требований к анализу ресурсной и информационной обеспеченности моделей и разработка методических рекомендаций по внедрению предложенных моделей управления в практику хозяйственной деятельности Вуза.

Работа представлена на III научную конференцию с международным участием «Стратегия естественнонаучного образования» (Хургада, Египет, 22-29 февраля, 2004 г.)