

ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВУЗЕ

В какой степени корректным является вопрос о финансовом менеджменте (ФМ) в государственном вузе? Традиционное распоряжение финансами в образовательных учреждениях, направленное преимущественно на расходование бюджетных средств, имеет мало общего с ФМ как полноформатным процессом управления денежными потоками. Однако практика финансовой деятельности вузов такова, что значительная часть бюджета формируется за счет доходов от внебюджетной деятельности – оказания платных образовательных и других услуг. Для многих учреждений доля заработанных средств превышает бюджетное финансирование, а это даже для среднего по численности вуза весьма значительные суммы, распоряжение которыми требует профессионализма. ФМ состоит из реализации таких функциональных блоков, как блок традиционного бухгалтерского учета, блок уп-

равления финансовыми потоками, блок управленческого учета, блок финансирования инвестиций и блок экономического анализа.

Анализ степени реализации в вузах блоков ФМ и входящих в него функций можно сделать, опираясь на таблицу, представленную ниже.

Оценки реализации функций ФМ в вузах вряд ли дадут положительный результат. Неразвитым является финансовое управление в коммерческих организациях, что уж говорить о некоммерческом секторе. По оценкам западных бухгалтерских и аудиторских фирм, их западные клиенты 90 % времени и ресурсов тратят на постановку и ведение управленческого учета (англ. – *management accounting, controlling*, нем. – *Betriebsabrechnung*, буквально «производственный учет») и только 10 % – на финансовую бухгалтерию, или счетоводство (англ. – *accounting*, нем. – *Finanzbuchhaltung*). По оценкам российских консультантов, в

Анализ степени реализации в вузах блоков ФМ и входящих в него функций

Блок ФМ	Функция	Функция реализована	Функция реализуется не в полной мере	Функция не реализована
Бухгалтерский учет	Регистрация операций			
	Подготовка бухгалтерской отчетности			
Управление финансами	Планирование и контроль операций с денежными средствами			
	Планирование поступлений и выплат денежных средств			
	Учет и планирование налоговых платежей			
	Учет внутренних платежей			
Управленческий учет	Создание нормативов финансово-экономической деятельности и контроль их выполнения			
Финансирование инвестиций	Разработка инвестиционных проектов			
Финансово-экономический анализ	Анализ возможностей повышения эффективности за счет совершенствования деятельности			

отечественных компаниях это соотношение выглядит с точностью до наоборот.

Вместе с тем недостаточная постановка финансовой функции влечет за собой весьма существенные потери как в доходной, так и в расходной частях вузовского бюджета. Вот некоторый перечень существующих проблем.

1. Весьма существенной для управления сегодня является проблема оперативной информации для принятия управленческих решений. В силу своей специфики финансовый (бухгалтерский) учет — это учет уже состоявшихся операций, регистрация которых осуществляется после их проведения. Это так называемый «посмертный» учет, т. е. когда уже ничего сделать нельзя, кроме как обобщить и принять факты. А управлять нужно в момент возникновения факта.

2. Подчиненность системы бухгалтерского учета целям налогообложения искажает реальную картину финансово-экономического состояния учреждения. Действующая система бухгалтерского учета приводит к искажению соотношения доходов и расходов организации, обложению налогами фиктивной прибыли, лишает права самостоятельной квалификации расходов на капитальные и текущие затраты, на текущие затраты и расходы будущих периодов. Существующая государственная статистическая отчетность в основном направлена на обеспечение органов государственной власти необходимой информацией и позволяет лишь частично удовлетворить спрос самих организаций на необходимую информацию. Недостаточный объем достоверной финансовой и экономической информации наряду с неразвитостью информационной инфраструктуры российской экономики затрудняет принятие управленческих решений на уровне субъектов экономических отношений.

3. Некоторые важные функции не выполняются, что приводит к неэффективности управления. Например, достаточно часто в вузах плохо поставлена работа по анализу расходов, денежных потоков, ценообразованию, управлению дебиторской задолженностью и т. д.

4. Чисто бухгалтерские функции часто преобладают над финансовой функцией вследствие того, что бухгалтеры несут ответственность перед государственными органами, что обуславливает отношение ко всем другим отделам как менее важным.

5. Неопределенность в разделении обязанностей и ответственности между финансово-экономическими службами вуза (как правило, между бухгалтерией и планово-финансовым подразделением) провоцирует конфликты между структурами,

дублирование некоторых наиболее важных функций и переталкивание или неисполнение непопулярных видов работ. В практике представлены три сценария возможных структурных изменений: практическое поглощение планово-финансовых отделов бухгалтериями; конфронтационное противостояние этих служб; создание метаструктуры, объединяющей данные подразделения под началом проректора по финансам (проректора по экономике или первого проректора).

6. Ни один из руководителей не ведет в полном объеме целенаправленной работы по совершенствованию и координации финансовой деятельности. Ректоры в полном объеме реализовать функцию ФМ не в состоянии прежде всего из-за многообразия обязанностей и проблем.

7. Постановка развернутой финансовой функции напрямую зависит от компетентности и подготовленности руководителя, т. к. в отличие от данных бухгалтерского учета, пользователем которых является и государство в лице его разнообразных контролирующих органов, данные о реализации всех функций ФМ предназначены только для внутреннего пользования. Однако переход от традиционных способов распоряжения финансовыми ресурсами в высшей школе к ФМ не является простым.

8. Существует некоторая размытость, нечеткость границ ответственности руководителей вузов перед государством за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества вуза, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Автор сам был свидетелем предъявления претензий ректору одного из вузов со стороны контрольно-ревизионных органов за то, что тот разместил временно свободные внебюджетные средства вуза на депозит под недостаточно высоким, по мнению проверяющих, процентом, в то время как если бы он не сделал ничего, то и претензий никаких бы не было.

9. Неопределенность имущественного комплекса вуза снижает его управляемость. Нет ясности в понимании правового режима имущества образовательного учреждения, приобретенного от внебюджетной деятельности. Пункт 1 ст. 51 вступившего с 01.01.2000 г. Бюджетного кодекса РФ акцентирует внимание на том, что неналоговые доходы федерального бюджета формируются за счет доходов от использования имущества, находящегося в государственной собственности, доходов от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении органов государственной власти в полном объеме, т. е. соб-

ственным внебюджетных средств бюджетного учреждения является государство. Пункт 2 ст. 298 Гражданского кодекса РФ предусматривает особое вещное право бюджетного учреждения – право самостоятельного распоряжения имуществом, полученным от «приносящей доход» деятельности и учитываемым на отдельном балансе.

Однако в соответствии с п. 7 ст. 39 Закона об образовании образовательному учреждению принадлежит право собственности на денежные средства, имущество и иные объекты собственности, переданные ему физическими или юридическими лицами в форме дара, пожертвования или по завещанию; на продукты интеллектуального и творческого труда; на доходы от собственной деятельности и приобретенные на эти доходы объекты собственности. Таким образом, налицо серьезное противоречие правовых актов, определяющих имущественные отношения в высшей школе, которое должно быть так или иначе решено.

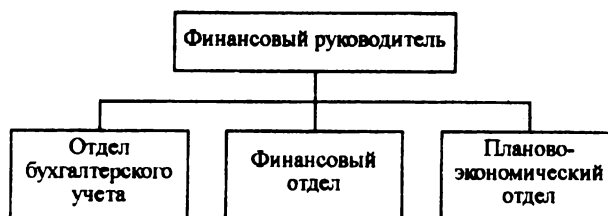
10. Деформирована структура издержек на ведение образовательного процесса вследствие отсутствия проработанной системы нормативов финансирования высшей школы, неадекватной оценки стоимости труда персонала образовательных учреждений.

11. Существуют противоречия и сложности в налоговой нормативной базе высшей школы, превращающей в ряде случаев правовое поле вуза в минное поле, на котором очень легко приобрести проблемы, способные «взорвать» любой вуз. Реализуя государственные гарантии приоритетности образования, Закон об образовании освобождает образовательные учреждения независимо от их организационно-правовых форм (в частности, не-предпринимательской уставной деятельности) от уплаты всех видов налогов, в т. ч. платы за землю.

Вступивший с 01.01.1999 г. Налоговый кодекс РФ не устранил существующих коллизий правовых норм между федеральными законами, а скорее, наоборот, внес ещё больше сомнений. Являясь основой налогового законодательства в РФ, Кодекс указывает на наличие иных федеральных законов, принятых в соответствии с Кодексом, включаемых в состав законодательства о налогах и сборах. НК оставил открытым вопрос о возможности применения в условиях действующего НК РФ налоговых льгот, предоставляемых ранее принятыми иными федеральными законами.

Вероятно, перечень проблем, порождаемых действующими финансовыми структурами, может быть продолжен, но более интересным представляется разработка желаемого «образа» ФМ вуза.

При обсуждении этой проблемы, безусловно, целесообразно опираться на опыт проектирования систем ФМ в коммерческом секторе.



Минимальная спроектированная структура ФМ

Стандартный набор функций ФМ

1. Финансы

- 1.1. Оперативное управление финансами вуза:
 - 1.1.1. Расчеты с внешними и внутренними контрагентами.
 - 1.1.2. Контроль за своевременным осуществлением банками платежных операций.
- 1.2. Оценка и планирование финансового состояния вуза:
 - 1.2.1. Разработка финансовых показателей и нормативов.
 - 1.2.2. Проведение анализа финансовой деятельности вуза по данным бухгалтерского учета.
 - 1.2.3. Разработка учетной политики.
- 1.3. Бюджетирование:
 - 1.3.1. Операционные бюджеты.
 - 1.3.2. Графики платежей.
 - 1.3.3. Бюджет доходов и расходов.
 - 1.3.4. Бюджет движения денежных средств.
 - 1.3.5. Полный финансовый бюджет.
 - 1.3.6. Бюджетный контроль.
- 1.4. Контроль доходов и расходов от неосновной деятельности:
 - 1.4.1. Ведение договоров аренды.
 - 1.4.2. Оказание транспортных и других услуг сторонним организациям.
 - 1.4.3. Определение финансовых результатов от реализации материальных ценностей.
 - 1.4.4. Договоры на отпуск тепло- и электроэнергии сторонним организациям.
 - 1.4.5. Содержание жилого фонда и общежитий.
- 1.5. Работа на внешних финансовых рынках:
 - 1.5.1. Привлечение заемных средств.
 - 1.5.2. Размещение свободных средств.
- 1.6. Выработка и реализация инвестиционной политики:
 - 1.6.1. Разработка инвестиционных проектов.

1.6.2. Оценка и сравнение альтернативных и инвестиционных проектов.

1.6.3. Выбор наиболее перспективных проектов.

2. Учет

2.1. Бухгалтерский учет:

2.1.1. Учет основных средств и МБП.

2.1.2. Учет затрат на социальную сферу.

2.1.3. Учет затрат материальных ресурсов.

2.1.4. Учет трудозатрат и расчетов с персоналом.

2.1.5. Учет инвестиционных затрат.

2.1.6. Налоговый учет.

2.1.7. Финансовый учет.

2.1.8. Учет энергообеспечения.

2.2. Управленческий учет:

2.2.1. Сводный учет затрат на производство научно-технической продукции, образовательных и других услуг.

2.3. Организация и координация учета:

2.3.1. Организация и контроль деятельности бухгалтерского аппарата.

2.3.2. Ведение учетных регистров в соответствии с принятым планом счетов.

2.3.3. Подготовка бухгалтерских отчетов в соответствии с принятым планом счетов.

2.3.4. Контроль за своевременностью предоставления данных в систему финансового анализа.

2.3.5. Совершенствование методов учета, применяемых в вузе.

3. Планирование

3.1. Стратегическое и перспективное планирование:

3.1.1. Разработка стратегического плана вуза.

3.1.2. Проведение технико-экономического обоснования проектов.

3.1.3. Предварительное экономическое обоснование выпуска новой научно-технической продукции, образовательных и других услуг.

3.1.4. Планирование выпуска новой научно-технической продукции, образовательных и других услуг.

3.2. Организация и координация планирования:

3.2.1. Организация системы планирования (в том числе долгосрочного) в вузе.

3.2.2. Разработка системы планов и показателей.

3.2.3. Координация (согласование) всех планов, разрабатываемых в вузе.

3.2.4. Анализ выполнения планов.

3.2.5. Консультирование в области планирования.

4. Экономика

4.1. Управление издержками вуза:

4.1.1. Разработка и организация системы управления затратами в вузе.

4.1.2. Планирование затрат по основной деятельности.

4.1.3. Анализ фактических затрат по основной деятельности.

4.1.4. Анализ расходов по элементам и местам возникновения затрат.

4.2. Управление себестоимостью научно-технической продукции, образовательных и других услуг:

4.2.1. Планирование себестоимости.

4.2.2. Проведение анализа факторов себестоимости.

4.2.3. Прогнозирование изменений себестоимости.

4.3. Экономический анализ:

4.3.1. Организация анализа производственно-хозяйственной деятельности.

4.3.2. Контроль за соблюдением экономических нормативов и показателей.

4.3.3. Проведение операционного анализа затрат.

Расхождение реального и желаемого в вузовском ФМ является весьма значительным, и маловероятно, что в ближайшем будущем могут произойти значимые перемены. Однако актуальность постановки финансовой функции в учебных заведениях является чрезвычайно важной, что и позволяет предполагать возможность пошагового движения вперед. Что может стимулировать этот процесс, необходимый для вузовского развития не сам по себе, а как инструмент повышения эффективности управления высшей школой?

1. Правовое и методическое обеспечение институционализации ФМ в вузах со стороны государственных органов, в первую очередь Министерства образования.

2. Создание общедоступного информационного Интернет-пространства в области постановки ФМ, включающего в себя внутривузовские нормативные документы, опыт наиболее компетентных управленческих команд высшей школы России, материалы по проблемам финансового управления университетами как в России, так и за рубежом, данные исследований проблем финансирования высшей школы и т. д. В настоящее время в России нет сайта с подобной информацией, хотя потребность в нем является значительной.

3. Создание дистанционных образовательных программ в области современных технологий уни-

верситетского ФМ, позволяющих осуществить переподготовку управленческого персонала вузов. В настоящее время обучение управленческого персонала высшей школы осуществляется в нескольких учебных центрах Министерства образования России. Вместе с тем и пропускная способность этих центров, и направленность учебных программ не позволяют осуществить массовую переподготовку финансовых менеджеров образования. Наиболее эффективным способом решения проблемы обучения управленческого персонала является разработка дистанционных учебных курсов по университетскому ФМ. Разработка курсов должна осуществляться командами специалистов из наиболее «продвинутых» в организации управленческой деятельности университетов с опорой на опыт и практику зарубежных университетов, в первую очередь из числа восточноевропейских стран. Технологические решения могут быть предоставлены университетами, накопившими значительный опыт подготовки дистанционных курсов в области управления в проектах ряда фондов и программ.

4. Создание консалтинговых программ, позволяющих обеспечить проектирование и внедрение современных технологий университетского менеджмента в практику заинтересованных вузов. Как показывает опыт модернизации систем управления, организации чаще всего не в состоянии самостоятельно, без помощи внешних консультантов осуществить перестройку системы управления. Действующие управленческие консультанты не работают на рынке консалтинга менеджмента выс-

шей школы ввиду его низкой платежеспособности, а также специфики вузовского менеджмента, не допускающей прямого переноса управленческих технологий бизнеса в эту сферу. Таким образом, для ускорения процессов модернизации системы финансового управления университетами необходимо создание консалтингового ресурса, способного оказать помощь наиболее подготовленным вузам. В качестве такого ресурса могут быть привлечены специализированные вузовские центры, обладающие опытом управленческого консультирования, в том числе и в некоммерческом секторе, и способные предложить новый вид консалтинговой услуги для менеджмента высшей школы.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2. М.: Инфра: М-Норма, 1996. 560 с.
2. Бюджетный кодекс: Федеральный закон Российской Федерации № 159-ФЗ от 09.07.1999 г.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2: Федеральный закон Российской Федерации № 146-ФЗ от 31.08.1998 г.
4. Карпова Т. П. Управленческий учет: Учебник для вузов. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 350 с.
5. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2000. 352 с.
6. Семь нот менеджмента. 3 изд., доп. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998. 424 с.