

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА**

**Романенко Т.В.**

старший преподаватель кафедры бухгалтерского учёта и аудита  
Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

В настоящее время рынок образовательных услуг трансформируется под влиянием объективных экономических законов, в том числе закона стоимости, регулирующего связи между товаропроизводителями. При этом основной целью вузов остается образовательная деятельность, имеющая высокую экономическую и социальную значимость, а цели государства в области образования всё в большей степени достигаются за счёт внебюджетной деятельности вузов. Жёсткая конкуренция на рынке требует от вузов устойчивого развития, что возможно только при эффективном функционировании финансового механизма (ФМ) регулирования их деятельности.

Государственный сектор образования (ГСО) является сегментом сектора государственного управления (СГУ) или общественного сектора российской экономики. Высшее профессиональное образование - подсектор ГСО, а его центральный структурный элемент – высшее учебное заведение (вуз). Таким образом, вуз является институциональной единицей СГУ. Анализ показывает, что размер и структура ГСО не оптимальны, требуется трансформация высшей школы - оптимизация сети государственных организаций сферы образования (ГОСО), внедрение рыночных механизмов управления, связанных с реструктуризацией, разгосударствлением и т.п.

Согласно проекта Концепции участия РФ в управлении ГОСО, механизмы разгосударствления (прекращения или снижение уровня участия) варьируются в зависимости от характера деятельности ГОСО: преобразование организационно-правовой формы (ОПФ) ГОСО в автономное учреждение (АУ); передача ГОСО в собственность субъектов РФ и муниципалитетов; укрупнение ГОСО за счёт образовательных организаций разного уровня, научных организаций, промышленных предприятий; преобразование ОПФ ГОСО в открытое акционерное общество (ОАО) с существенной долей акций в собственности РФ (блокирующий пакет) или с последующей продажей пакетов акций на свободном рынке; внесение федерального имущества ГОСО в уставные капиталы ОАО; ликвидация ГОСО, не отвечающих требованиям качества образования.

Различия ОПФ определяются порядком использования поступающего или вновь приобретаемого государственного имущества, которое может оставаться в собственности государства, что означает возможность продолжения его участия в управлении организациями. В АУ целесообразно преобразовывать государственные образовательные учреждения с высокой долей средств, поступающих из внебюджетных источников, и недостаточной эффективностью деятельности. Преобразование ГОСО в АУ вызовет смену механизма их финансирования. Формой доведения бюджетных средств до АУ должно стать финансирование подготовки кадров на нормативно-подушевой основе или на основе госзадания. В сферу финансирования на конкурсной основе могут войти негосударственные образовательные организации, созданные в иных ОПФ.

Изучение зарубежного опыта функционирования СГУ, в том числе в Кодексе лучшей практики в бюджетно-налоговой сфере, позволило сформулировать основные подходы к реструктуризации ГСО как сегмента СГУ и к управлению его субъектами: комплексный, процессный, программно-целевой, критериальный, индикативный, стратегический. Представленные подходы призваны способствовать повышению эффективности реструктуризации при условии обоснованного финансового контроля.

Реструктуризация ГСО и, следовательно, трансформация финансового механизма (ФМ) регулирования деятельности образовательных учреждений, требует введения новых рычагов, стимулов и инструментов ФМ. Автором выделены основные факторы, влияющие на трансформацию финансового механизма устойчивого функционирования вузов в контексте Концепции ФЦПРО и нормативного обеспечения бюджетных реформ:

- реформирование бюджетной и налоговой политики РФ;
- трансформация национальных традиций бюджетного учёта и отчётности;
- нормативное подушевое финансирование образования;
- многоканальное финансирование образования;
- реформирование внешнего и внутреннего финансового контроля;
- применение программно-целевого подхода и бюджетирования, ориентированного

на результат.

Анализ показывает существенное значение для управления финансовыми ресурсами вуза факторов внутренней среды: масштабы деятельности и организационная структура вуза, степень предприимчивости коллектива, свойства финансовой среды. свойства финансовой среды оказывают существенное влияние на объём, характер и движение финансовых ресурсов и характеризуют: источники финансирования, способ делегирования финансовых полномочий, особенности организации финансовой службы, систему расчётов между участниками финансовых отношений, финансовую и инвестиционную политику.

Исследование характеристик субъектов финансовой и организационной структуры позволило выявить взаимосвязи между ними и показало, что по мере адаптации вуза к рыночным условиям и осуществления проектно-ориентированных организационных изменений происходит расширение функций и полномочий выпускающей кафедры, которая приобретает следующие характеристики: (1) хозяйственная самостоятельность, (2) планируемость хозяйственной деятельности, (3) самофинансирование и самокупаемость, (4) ответственность за результат.

Это приводит к трансформации кафедры из центра затрат в центр доходов. Таким образом, выпускающая кафедра как центр доходов это структурное подразделение вуза, которое является центром финансового учёта и наделено определенными функциями, полномочиями, обязанностями и ответственностью за качество оказываемых услуг (результатов образовательных, консалтинговых проектов) и максимизацию доходов от продаж в рамках выделенного бюджета затрат. Превращение кафедры в центр доходов приводит к изменению функций и критериев финансовой ответственности заведующего и персонала кафедры, а также оценки эффективности их деятельности руководством вуза.

Трансформация финансовых взаимоотношений внутри вуза повлияла на понимание содержания источников финансовых ресурсов кафедры как центра доходов. С точки зрения автора, источники финансовых ресурсов кафедры – это обязательства участников процесса реализации образовательных проектов, расчёты по которым приводят к количественному изменению в составе финансовых ресурсов. Мы выделяем два направления движения денежных средств (потоки), обеспечивающие деятельность кафедры как центра доходов:

- внутривузовское распределение средств, поступающих от внешних источников прямого финансирования, - стимулирует подразделения к повышению качества образовательных услуг (в т.ч. острепенности преподавателей, инновационности образовательных технологий, практикоориентированности обучения, востребованности выпускников), а следовательно, к увеличению численности контингента;

- хозрасчётная форма выделения средств является внутренним источником и фактором предпринимательских инициатив персонала и рационального использования денежных средств - стимулирует к расширению состава и объёма внешних источников.

Кафедра как структурное подразделение некоммерческого образовательного учреждения должна ориентироваться на достижение максимально возможных финансовых результатов деятельности. Условиями обеспечения высокого уровня результата деятельности кафедры являются признание потребителей и эффективные внутривузовские взаимоотношения. На первый план выходит категория качества. Это предопределяет целенаправленное использование постоянно возрастающей доли финансовых ресурсов на разработку новых технологий, образовательных проектов и программ.

Вторым условием является установление эффективных финансовых взаимоотношений с другими кафедрами, функциональными подразделениями и вузом в

целом. Это достигается распределением функций, прав и обязанностей сторон. Качественному распределению функций способствует пересмотр целей и задач кафедры в результате разработки её финансовой стратегии в контексте финансовой функции вуза.

В результате трансформации функций и расширения полномочий выпускающая кафедра как центр доходов становится стратегической хозяйственной единицей (СХЕ) и активным субъектом стратегического планирования (в т.ч. финансового). Финансовая стратегия разрабатывается с учётом корпоративной стратегии и финансовой политики и определяет направления: развития финансовой деятельности вуза; формирования долгосрочных целей и выбора путей их достижения; корректировки финансовых отношений - с учётом факторов риска и неопределённости в условиях изменений внешней и внутренней среды. Финансовая стратегия вуза формулирует принципы привлечения и использования финансовых ресурсов, т.е. правила, которые определяют требования к системе, процессу и механизму финансового управления вуза. Роль финансовой стратегии в обеспечении финансовой устойчивости вуза заключается в детализации корпоративной стратегии и ресурсном обеспечении его структурных подразделений.

Для формирования финансовой стратегии применимы общие принципы стратегического управления. В то же время разработке финансовой стратегии присущи частные принципы. По мнению автора работы, в процессе разработки финансовой стратегии в вузе необходимо руководствоваться системой принципов: (1) самоорганизации; (2) ответственного финансового менеджмента; (3) финансовой устойчивости; (4) внутреннего контроля; (5) взаимозависимости стратегий; (6) сбалансированности целей; (7) приоритетности; (8) гибкости; (9) альтернативности; (10) программно-целевой принцип; (11) учёта финансовых рисков; (12) качества управления; (13) организационных изменений; (14) культуры управления. Эта система обладает синергией - необходимым условием построения устойчивой системы финансового менеджмента вуза, и позволяет синтезировать методы, модели и инструменты разработки финансовой стратегии вуза.

Автором разработан механизм управления финансовыми ресурсами в рамках образовательного проекта на основе финансовой стратегии. Важными элементами механизма управления являются инструменты по четырём функциональным назначениям: планирование, организация, реализация и контроль.

На первом этапе разработки завкафедрой совместно с коллективом задают целевые параметры финансовой стратегии с учётом влияния внешних и внутренних факторов - определяют миссию и основную финансовую цель кафедры. Автор работы считает, что миссия выпускающей кафедры должна быть нацелена на повышение инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости вуза в объёме, необходимом для предоставления качественных образовательных услуг в регионе, с учётом корпоративной миссии и стратегии развития и в рамках правового поля вуза.

Следующий этап – организация ресурсов на принципах аутсорсинга на основе моделирования функций кафедры как центра доходов или СХЕ. В условиях проектного управления аутсорсинг - вид партнерского взаимодействия – это стратегия управления, предполагающая реструктуризацию внутривузовских процессов на основе их разделения на основные и вспомогательные. Аутсорсинг включает передачу другим подразделениям непрофильных видов деятельности, которые не являются для кафедры бизнесобразующими: бюджетный учёт, финансовое планирование, управление персоналом, маркетинг, реклама и др. Для обеспечения эффективности работы взаимодействующих подразделений и прозрачности транзакций предлагается механизм перераспределения финансовых ресурсов в рамках интегрированных структур - «трансфертное ценообразование» (ТЦ). Это установление цены оказываемых услуг или ресурсов (финансовых, материальных, трудовых), перемещаемых между СХЕ, корпоративным центром и функциональными подразделениями, при их участии в реализации образовательных проектов.

На основе этого может быть оценена эффективность подразделения. Одним из вариантов эффективного использования финансовых ресурсов является создание Внутрикorporативного кредитного центра (ВККЦ) вуза. Центр выполняет роль финансового посредника между СХЕ, располагающими свободными денежными средствами (инвесторами) и нуждающимися в дополнительном финансировании (заёмщиками). Движение денежных средств рассматривается как последовательность сделок по внутрикorporативному кредитованию. ВККЦ выступает инструментом и внутренним источником финансирования образовательных проектов (прежде всего, дополнительных образовательных программ).

Параллельно с реализацией финансовой стратегии кафедры выполняется контроль и анализ в соответствии с разработанными целевыми индикаторами. Кафедра как организационное подразделение некоммерческого образовательного учреждения и активный участник рынка образовательных услуг должна оцениваться системой показателей, включающей комплекс критериев оценки финансовой устойчивости и комплекс критериев качества услуг. Мониторинг показателей позволяет снизить финансовые риски.

Автором предложены формулы оценки деловой активности, на основе которых можно проанализировать эффективность деятельности СХЕ – её способность существовать как самостоятельный экономический субъект в структуре государственного вуза. Результаты анализа необходимы для определения вектора развития и оценки кредитоспособности СХЕ, формирования дальнейшей стратегии университета. Представленная система управления может быть использована в управлении финансовыми ресурсами и реализации стратегии не только СХЕ, но и вуза для повышения его финансовой устойчивости.