****

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки Минобрнауки России**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ПО КУРСУ «ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

**ФАМИЛИЯ, ИМЯ,**

**ОТЧЕСТВО СЛУШАТЕЛЯ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**УЧРЕЖДЕНИЕ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**г. МОСКВА**

**2016**

****

**ТЕМА:**

**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»**

**Задание**: Исходя из ответов на вопросы, определить миссию образовательной организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ** | **Миссия** |
| Что делает наш вуз, за чем к нам обращаются заказчики (опишите область деятельности) |  |  |
| Для кого работает наш вуз? (опишите аудиторию основной деятельности вуза) |  |
| Ключевые потребности заказчиков, которые мы стремимся решить? |  |
| Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых отличительных свойств вуза, которые лучше конкурентов) |  |
| Каким образом мы достигаем этого успеха? (описание подробных действий, которые проводит ООВО для формирования отличительных свойств, описанных выше) |  |

****

**ТЕМА:**

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ**

**Задание:**

1. Разработать финансовые структуры с учетом экономических моделей управления.

2. Определить плюсы и минусы разработанных финансовых структур (3 примера построения финансовой структуры).

**Используемые определения:**

**Финансовая структура** – это иерархия специфических звеньев (так называемых Центров финансовой ответственности (ЦФО), несущих ответственность за выполнение того или иного финансового показателя и наделенных определенными полномочиями по получению и распределению финансовых ресурсов в рамках осуществляемой деятельности.

**-Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – структурное подразделение (или группа подразделений), наделенное полномочиями по получению и (или) распределению финансовых ресурсов.

**-Центр финансового учета (ЦФУ)** - специфическая структурная единица организации, оказывающая в ходе своей деятельности определенное воздействие на финансовые результаты этой деятельности и предназначенная для корректного учета данных результатов. Например представим в качестве ЦФУ отдел закупок-штатное расписание определено, лимиты на оплату труда зафиксированы и утверждены вышестоящим руководителем. Таким образом, управлять расходами начальнику отдела закупок не представляется возможным. Такое структурное подразделение является ЦУЗ (центр учета затрат).

**Типы Цеۡнтроۡв финансовой отۡветстۡвеۡнۡностۡи**:

**Центр развития (Цразв)** – ЦФО, руководитель которого отвечает за достижение запланированного финансового результата и принимает решение об инвестировании и изъятии средств. Центр развития имеет право управлять основными средствами и оказывать управляющее воздействие на различные факторы деятельности, находящиеся в зоне его ответственности.

**Центр финансового результата (ЦФР)** – ЦФО, руководитель которого отвечает за достижение запланированного финансового результата и оказывает управляющее воздействие на различные факторы деятельности ЦФО (в том числе на объемы и стоимость образовательных, научных и прочих услуг/работ, расходы), находящиеся в зоне его ответственности.

**Центр маржинального доۡхоۡдۡа (ЦМД)** - ЦФО, руководитель которого отвечает за маржинальный доход (разница между доходами и прямыми затратами) в рамках своей деятельности

**Центр доходов (ЦД)** – ЦФО, руководитель которого отвечает за реализацию услуг/работ по основной/иной деятельности в запланированных объемах и (или) получение ООВО запланированного дохода, находящихся в зоне ответственности ЦФО.

**Центр расходов (ЦР)** – ЦФО, руководитель которого отвечает за обеспечение запланированных операционных показателей при соблюдении заданного уровня расходов, находящихся в зоне ответственности ЦФО.

**Условия задания:**

Рассмотрим различные варианты построения финансовой структуры на примерах следующей организационной структуры:

**Пример 1:**

По условиям директора институтов (1 и 2) наделены ответственностью за получение определенного уровня дохода (10 млн. руб.) при этом 50% будет направляться в централизованный фонд на покрытие общеуниверситетских расходов (5 млн. руб. — коммунальные расходы, текущий ремонт, командировочные расходы и пр.). Директора институтов не могут влиять на уровень расходов. В университете принята практика, что руководство доводит определенный лимит расходов в институты и наделяет обязанностью подготовить штатное расписание в рамках лимитов. В университете существуют административные подразделения (бухгалтерия, учебно-методическое управление, приемная комиссия и пр.).

Вариант построения финансовой структуры:

1. **Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры**

**Пример 2:**

Директора институтов (1 и 2) наделены ответственностью за получение определенного уровня доходов (по 10 млн. руб.) при этом 50% будет направляться в централизованный фонд на покрытие общеуниверситетских расходов (по 5 млн. руб. — коммунальные расходы, текущий ремонт, командировочные расходы и пр.). Директора институтов в пределах плана доходов (50%) составляют штатное расписание по структурным подразделениям кафедрам, планируют мотивационную составляющую ППС, направляют в командировки работников институтов и организуют профориентационную работу по набору студентов. Все расходы, которые они планируют, относятся к категории прямых затрат (по кафедрам).

В университете существуют административные подразделения (бухгалтерия, учебно-методическое управление, приемная комиссия и пр.). Данные подразделения обслуживают основной вид деятельности и несут в себе признак косвенных расходов.

**1 шаг. Разработать финансовую структуру с учетом условий, представленных в примере**

**2 шаг. Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры**

**Пример 3:**

Директорам институтов (1 и 2) не устанавливают план по набору и план по доходам. Функция по привлечению студентов и план по набору закреплены за приемной комиссией с привлечением сотрудников института для организации работы. С учетом информации о фактическом приеме составляется план по доходам. Директору института необходимо составить штатное расписание, предусмотреть мотивационную составляющую ППС, подготовить план по повышению квалификации ППС и командировать работников. Так как привлечением студентов и профориентационной работой институт не занимается, то на прямые расходы институт тратит 45% от совокупного дохода (с учетом набора). 5% дохода от набора на 1 курс направляется в приемную комиссию для организации профориентационной работы и мотивационной составляющей для работников, работающих на функцию «привлечения студентов».

В университете существуют административные подразделения (бухгалтерия, учебно-методическое управление и пр.). Данные подразделения обслуживают основной вид деятельности и несут в себе признак косвенных расходов.

**1 шаг. Разработать финансовую структуру с учетом условий, представленных в примере**

**2 шаг. Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры**



**ТЕМА:**

**«РАЗЛИЧИЕ БЮДЖЕТОВ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ФОРМ БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ»**

***ЧАСТЬ 1***

***Время на выполнение задания 10 минут***

Задание: необходимо распределить представленные в таблице хозяйственные операции по признаку их отражения в БДДС или БДР.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Хозяйственная операция** | **Отражение операций в управленческом учете** | |
| **БДДС** | **БДР** |
|  | Поступили денежные средства в форме субсидии на выполнение ГЗ на счет образовательной организации |  |  |
|  | Оплата кредитов и процентов по кредиту |  |  |
|  | Списание нереальной к взысканию дебиторской задолженности |  |  |
|  | Поступили денежные средства за платные образовательные услуги за год на счет образовательной организации |  |  |
|  | Оплата расходов по капитальному ремонту |  |  |
|  | Начислена стипендия |  |  |
|  | Начислен доход от реализации произведенной мебели |  |  |
|  | Поступили денежные средства на счет образовательной организации за реализованную сувенирную продукцию |  |  |
|  | Начислен доход от оказания платных образовательных услуг |  |  |
|  | Поступили денежные средства на счет образовательной организации за оказанные юридические услуги |  |  |
|  | Начислена заработная плата сотрудникам |  |  |
|  | Произведено начисление доходов от субсидии на выполнение ГЗ |  |  |
|  | Произведено перечисление заработной платы сотрудникам |  |  |
|  | Начислен доход от оказания юридических услуг |  |  |
|  | Выплата стипендии |  |  |
|  | Оприходование ОС (телефон) |  |  |
|  | Произведено перечисление страховых взносов во внебюджетные фонды, начисленных на оплату труда сотрудников |  |  |
|  | Перечисление профсоюзного взноса в ОППО |  |  |
|  | Поступили денежные средства на счет образовательной организации за реализованную мебель |  |  |
|  | Произведен расчет за коммунальные услуги |  |  |
|  | Произведено начисление расходов за коммунальные услуги, согласно актов выполненных работ, оказанных услуг |  |  |
|  | Произведена оплата по счетам за работы и услуги по содержанию имущества |  |  |
|  | Произведено начисление расходов за работы и услуги по содержанию имущества на основании актов выполненных работ, оказанных услуг |  |  |
|  | Произведена оплата поставщикам за расходные материалы для образовательной деятельности |  |  |
|  | Списаны материалы для образовательной деятельности в расход |  |  |
|  | Оплата ОС (телефон) |  |  |
|  | Произведена оплата поставщикам за хозяйственные товары |  |  |
|  | Начислены страховые взносы на оплату труда сотрудникам |  |  |
|  | Списаны хозяйственные товары в расход |  |  |
|  | Произведена оплата поставщикам за сырье для производства |  |  |
|  | Списана себестоимость сырья для производства в момент реализации готовой продукции |  |  |
|  | Произведена оплата поставщикам за сувенирную продукцию |  |  |
|  | Начислен доход от реализации сувенирной продукции |  |  |
|  | Списана себестоимость сувенирной продукции в момент реализации |  |  |
|  | Произведен расчет по счетам за услуги связи и информационные услуги |  |  |
|  | Произведено начисление расходов за услуги связи и информационные услуги согласно актов оказанных услуг |  |  |
|  | Произведено начисление земельного, имущественного налогов |  |  |
|  | Произведена уплата земельного, имущественного налогов |  |  |
|  | Произведена оплата по счетам за основные средства |  |  |
|  | Начислена амортизация |  |  |
|  | Произведено начисление налога на прибыль |  |  |
|  | Произведена уплата налога на прибыль |  |  |

***ЧАСТЬ 2***

***Время на выполнение задания 15 минут***

Задание: Необходимо определить причины возникающих неравенств значений БДР и БДДС по представленным ниже статьям.

| **Бюджет доходов и расходов** | | **Бюджет движения денежных средств** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Итого 2017** | **Наименование** | **Итого 2017** |
| ДОХОДЫ | 1 980 000 | ПОСТУПЛЕНИЯ | 1 980 000 |
| Образовательная деятельность | 1 500 000 | Образовательная деятельность | 1 500 000 |
| Производство | 200 000 | Производство | 250 000 |
| Торговля | 250 000 | Торговля | 200 000 |
| Прочая деятельность | 30 000 | Прочая деятельность | 30 000 |
| РАСХОДЫ | 1 976 860 | ОПЛАТЫ | 1 941 700 |
| Расходы на персонал | 1 302 000 | Оплата расходов на персонал | 1 302 000 |
| Заработная плата | 1 000 000 | Заработная плата | 950 000 |
| Начисления на выплаты по оплате труда | 302 000 | Оплата начислений на расходы на персонал | 302 000 |
| Коммунальные расходы | 88 000 | Коммунальные расходы | 87 000 |
| Содержание имущества | 503 000 | Содержание имущества | 503 000 |
| Материальные расходы | 25 200 | Оплата материальных расходов | 28 200 |
| Услуги связи и ИТ | 8 860 | Услуги связи и ИТ | 9 000 |
| Налоги и сборы | 2 500 | Налоги и сборы | 2 500 |
| Амортизация | 45 000 | Закупка ОС | 10 000 |
| Налог на прибыль | 2 300 | Налог на прибыль | 2 000 |
| ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ | 3 140 | Чистый денежный поток | 38 300 |



**ТЕМА:**

**«ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ БУХГАЛТЕРСКИМ И УПРАВЛЕНЧЕСКИМ УЧЕТОМ»**

**Задание:** определить основные различия между бухгалтерским и управленческим учетом.

**Используемые определения:**

**Бухгалтерский учет -** упорядоченная система сбора, [регистрации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и [обобщения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [информации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в [денежном выражении](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8) о состоянии [имущества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [обязательствах](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и капитале [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%BE) и их изменениях путём сплошного, непрерывного и документального отражения всех [хозяйственных операций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F).

**Управленческий учет** – система сбора и обработки информации, которая представляет собой особую важность для принятия руководством управленческих решений. В этом случае данные могут быть документально не оформлены, но собраны тщательным образом и интерпретированы в удобные для изучения материалы. Данные управленческого учета не обязательно должны иметь денежное отображение, поскольку они могут выражать и количество проводимых операций. Управленческий учет напрямую связан с деятельностью всей компании, поскольку его отчеты могут использоваться для принятия решений сотрудниками иных служб предприятия.

В приведенной таблице необходимо указать и обосновать основные различия между принципами бухгалтерского и управленческого учета.

| №  п/п | Основные принципы | Бухгалтерский учет | Управленческий учет |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Обязанность ведения учета |  |  |
|  | Цель ведения учета |  |  |
|  | Кто является потребителем данных учета |  |  |
|  | Периоды составления отчета |  |  |
|  | Акцент в направлении |  |  |
|  | Степень точности информации |  |  |
|  | Степень открытости информации |  |  |
|  | Какие измерители применяются в процессе учета |  |  |
|  | Возможность анализа эффективности ЦФО, видов деятельности в образовательной организации |  |  |
|  | Возможность мотивации ЦФО через систему отчетов и финансовых результатов |  |  |
|  | Методика отражения фактов хозяйственной жизни |  |  |
|  | Наличие научно обоснованных, теоретических основ ведения учета |  |  |
|  | Наличие типовых практических методов ведения учета |  |  |
|  | Наличие обученных и квалифицированных специалистов |  |  |
|  | Наличие программных продуктов по автоматизации учета в бюджетных организациях |  |  |
|  | Обязательность применения двойной записи |  |  |
|  | План счетов, типовые операции, регистры |  |  |