

## **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

«Экономика образования: планирование, анализ и контроль финансово-хозяйственной деятельности организаций высшего образования»

*(категория руководители центров финансовой ответственности)*

**Москва - 2016**

«Экономика образования: планирование, анализ и контроль финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций высшего образования» (категория руководители центров финансовой ответственности) / Учебное пособие под редакцией М.А.Дмитриева – Москва: Издательство МПГУ, 2016

ISBN 978-5-4263-0389-9

**Авторский коллектив:**

**Дмитриев Михаил Александрович**, проректор по экономике и финансам Московского педагогического государственного университета;

**Комарова Олеся Алексеевна**, начальник управления бухгалтерского учета и финансового контроля Московского педагогического государственного университета;

**Шинкевич Наталья Викторовна**, начальник управления экономики и финансового контроллинга Московского педагогического государственного университета;

**Якубов Эмиль Нябиулович**, заместитель начальника отдела Московского педагогического государственного университета;

**Щемерова Любовь Васильевна**, начальник планового отдела Московского педагогического государственного университета;

**Протасов Александр Владимирович**, ведущий бухгалтер Московского педагогического государственного университета;

**Пятанчук Кирилл Александрович** начальник отдела экономического анализа Московского педагогического государственного университета;

**Костюков Константин Иванович**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики, управления, финансового права и информационных технологий Ставропольского филиала Московского педагогического государственного университета;

**Бабина Елена Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, управления, финансового права и информационных технологий Ставропольского филиала Московского педагогического государственного университета;

**Бондаренко Галина Васильевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления, финансового права и информационных технологий Ставропольского филиала Московского педагогического государственного университета.

В учебном пособии рассматривается комплекс методических вопросов реализации стратегии развития образовательной организации в области формирования современных методов управления финансами.

Рекомендуется в качестве учебных материалов по курсам повышения квалификации «Экономика образования: планирование, анализ и контроль финансово-хозяйственной деятельности организаций высшего образования» (категория руководители и сотрудники финансовых и бухгалтерских служб) и «Менеджмент в образовании», в ходе реализации образовательных программ магистратуры по направлениям подготовки: 38.04.01 – Экономика, 38.04.02 – Менеджмент, 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление, 38.04.08 – Финансы и кредит.

Предназначено для руководителей и сотрудников финансовых и бухгалтерских служб образовательных организаций высшего образования, слушателей систем дополнительного профессионального и послевузовского образования.

Предназначено для руководителей центров финансовой ответственности и сотрудников образовательных организаций высшего образования, слушателей систем дополнительного профессионального и послевузовского образования.

© Коллектив авторов

ISBN 978-5-4263-0389-9

## СОДЕРЖАНИЕ

Ведение	4
1. Стратегическое планирование в образовательной организации высшего образования	5
2. Формирование финансовой структуры в образовательной организации высшего образования	23
3. Учетная политика для целей управленческого учета в образовательной организации высшего образования	32
4. Финансовое планирование. Бюджетирование. Понятие и различия форм бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств в образовательной организации высшего образования	46
5. Основные возможности Автоматизированной системы управления планами финансово-хозяйственной деятельности. Демонстрация АСУ ПФХД	55
<b>ПРАКТИКУМ</b>	<b>59</b>
Кейс «Стратегическое планирование»	59
Кейс «Управление проектами»	61
Кейс «Модели построения финансовой структуры»	63
Кейс «Формирование финансовой структуры образовательной организации высшего образования с учетом стратегических целей»	66
Кейс «Разработка Положения о финансовой структуре образовательной организации высшего образования»	75
Кейс «Определение основных различий между бухгалтерским и управленческим учетом»	76
Кейс «Формирование бюджета доходов и расходов. Формирование бюджета движения денежных средств. Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности. План-фактный анализ. Факторный анализ»	78
Кейс «Формирование планов дохода и расхода в федеральном сервисе АСУ ПФХД» (на примере образовательной организации высшего образования)	85
Список информационных источников	93

## ВВЕДЕНИЕ

Выполнение задач и приоритетов определенных государством перед системой высшего образования в настоящее время в полной мере зависит от создания эффективного механизма хозяйствования и финансирования в образовательных учреждениях, от формирования рационального режима распоряжения имуществом, находящимся в их оперативном управлении, от полноты привлечения средств из внебюджетных источников в отрасли.

В современных условиях хозяйствования возрастает роль и значение планирования, бухгалтерского, управленческого учета и анализа хозяйственной деятельности организации. С помощью учета обеспечивается отражение всех аспектов деятельности организации с наибольшей полнотой и точностью. Учет является важнейшим показателем экономической политики организации и дает представление об управлении ее финансами.

Основное достоинство учета в том, что только благодаря его данным в результате анализа можно определить показатели прибыльности и рентабельности работы организации. Тем самым становится возможным оценить эффективность решений, принимаемых его руководством.

В условиях перехода на международные стандарты финансовой отчетности, выработки стратегий, как обязательной предпосылки для развития образовательной организации усиливаются роль и значение системы планирования и учета. Для изучения состояния и эффективности использования активов, капитала и обязательств организаций в учете применяются различные способы и приемы, позволяющие получать необходимые для анализа показатели.

В процессе планирования финансово-хозяйственной деятельности подчеркивается значение и указываются характерные особенности финансового и управленческого учета. Являясь частью процесса управления, учет дает важную информацию, позволяющую контролировать текущую деятельность организации; спланировать ее стратегию и тактику; оптимально использовать ресурсы, измерить и оценить результаты деятельности; устранить субъективность при принятии решений.

Учебное пособие предназначено для руководителей и сотрудников финансовых и бухгалтерских служб, а также для специалистов предметно-ориентированных центров компетенций в сфере финансово-экономической деятельности образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России.

Все рекомендации даются с учетом законодательных требований и нормативных документов РФ.

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### **Реализация стратегии ООВО в организации финансового планирования.**

Стратегическое развитие и процессы планирования и бюджетирования идут неразрывно друг от друга.

К стратегии относится выбор направления развития: как ООВО должна измениться и зачем. Это стратегический аспект трансформации образовательной организации. После утверждения стратегии уполномоченным органом (ректором, ученым или наблюдательным советом, учредителем) трансформация из концептуальной становится физической, то есть переходит к реальным изменениям операционной деятельности. Для этого руководители ООВО, руководители ЦФО, ключевые сотрудники вуза должны знать цели и результаты трансформации.

Стратегическое планирование в ООВО осуществляет компетентный орган вуза (ученый или наблюдательный совет, ректорат) иногда требуется помощь учредителя. Он планирует важнейшие показатели: контингент обучающихся и средний балл единого государственного экзамена, направления и объемы научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и проектной деятельности, доходы по видам деятельности вуза и в расчете на одного НПП, динамика доходов и расходов, рост валюты баланса и т. п. Всего целесообразно выделять не более пяти ключевых показателей, которые дают представление о том, какой должна стать ООВО через пять-семь лет.

Перечень основных типов объектов стратегического планирования выглядит следующим образом:

**Миссия**– смысл существования образовательной организации.

**Цели** – общие определения целевого направления деятельности вуза.

**Задачи** – действия, направленные на достижение целей на определенный период.

**Стратегические инициативы** – определение путей и методов достижения целей.

**Драйверы стратегического развития**–катализатор роста.

**Тактики** – особые действия по выполнению различных стратегий.

**Допущения** – основные предположения, допущения и условия достижения поставленных задач.

**Риски** – потенциальные риски, влияющие на процесс выполнения стратегии.

**Ключевые показатели эффективности** – показатели эффективности, позволяющие оценить достижения при выполнении задач с использованием той или иной тактики [9].

Укрупненно **систему стратегического планирования** в ООВО можно представить следующим образом:

### **Подготовительный этап:**

- Анализ внешней, внутренней среды
- Разработка миссии
- Формулирование стратегических целей и задач
- Определение ключевых показателей стратегического развития.

### **Разработка стратегии:**

- Разработка стратегического плана и финансовое планирование

### **Разработка плана реализации стратегии и подготовка ООВО к ее реализации:**

- Формирование организационной и финансовой структуры
- Формирование эффективной системы управления преобразованиями:
- Формирование системы управления процессами в ООВО
- Формирование системы управления проектами в ООВО
- Реализация стратегии

### **Контроль и обратная связь:**

- Анализ исполнения и корректирующие мероприятия

## **Блок 1. Анализ внешней, внутренней среды**

Анализ внешней среды необходим для формирования информационной базы как основы для принятия управленческих решений и выработки стратегии. Цель данного этапа – собрать и проанализировать исчерпывающую информацию для дальнейших этапов стратегического планирования, при этом к информации предъявляются требования полноты, однозначности, применимости и ценности. Полный перечень данных необходимых для реализации данного этапа формируется до начала соответствующих работ, могут дополняться и корректироваться в ходе реализации этапа.

В качестве инструментов исследования могут применять различные методы, в том числе SWOT-анализ, PEST-анализ и т.д.

SWOT-анализ – универсальный инструмент перехода от анализа данных внешней и внутренней среды к моделированию экономических ситуаций как набросков к стратегическому плану.

Необходимо в достаточной мере рефлексивно осознавать алгоритм работы с полученными количественными и качественными данными и их роли в полученных результатах и выводах, т.к. особенности интерпретации данных и методов их анализа существенно влияет на итоговый результат.

Классическая модель SWOT-анализ – заполнение 4 ситуационных блоков с точки зрения сильных и слабых сторон ООВО, а также возможностей и угроз на рынке образования.

	<i>Сильные стороны ООВО</i>	<i>Слабые стороны ООВО</i>
<i>Новые возможности на рынке образовательных</i>	Как можно воспользоваться сильными сторонами ООВО для использования сложившихся положительных	Каким образом ООВО может избавиться или усилить свои слабые стороны, воспользовавшись

<i>услуг</i>	тенденций на рынке и усилить свои позиции на фоне новых возможностей?	благоприятной ситуацией?	рыночной
<i>Новые угрозы на рынке образовательных услуг</i>	Каким образом ООВО может избежать современных угроз на рынке или нивелировать их влияние?	Каковы возможные усугубления организации под негативных факторов?	наихудшие последствия состояния под влиянием рыночных

## **Блок 2. Разработка миссии**

**Миссия ООВО** ёмко выражает смысл деятельности и сущность образовательной организации.

К обязательным элементам миссии относятся:

- стратегические цели по основным направлениям деятельности (вектор развития и сферы активности);
- культура организации (ценности, принципы работы, традиции, имидж, особенности месторасположения);
- позиция по отношению к внешней среде (внимание к интересам и ожиданиям заинтересованных сообществ или потребителей: государство, нация, регион, бизнес, заказчики НИР, студенты и т.д., позиционирование в научно-образовательном пространстве, масштабы ООВО).

### **Примеры миссии:**

Kodak «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

Диснейленд «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».

Миссия магазинов Castorama – мы помогаем покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.

«Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю».

Миссия MaryKay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией MaryKay, смогли реализовать себя».

Миссия Google: «организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

Миссия Facebook: «дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

XEROX: «Распространение знаний с помощью документов».

TheBankofNewYork: Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся финансовых рынков.

Harley-Davidson: Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!

Миссия Яндекса — помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни.

Для целей стратегического планирования ВУЗа можно привести в пример следующие миссии разной степени успешности формулирования.

### Примеры миссий для образовательных организаций:

№	ООВО	Миссия
1	МГУ	Храня верность миссии Московского университета, определенной Императрицей Елизаветой I в Указе от 23 (12) января 1755 года об учреждении Московского университета как «просвещение народов...к пользе общего жития человеческого, ... к благополучию всего отечества», Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова подтверждает ее истинность в историческом контексте XXI века. Московский университет осознает, что дальнейшая реализация его Миссии потребует гармоничного применения глобальных образовательных тенденций на фундаменте национальной образовательной идентичности через развитие традиций Университета как интегратора научных, образовательных, экономических и социальных процессов и распространение
2	РАНХиГС	Миссией Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации является: подготовка глобально конкурентоспособных и адаптивных управленческих кадров для государственного, общественного и частного секторов с целью решения задачи инновационного развития общества; осуществление фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок в социально-экономической и гуманитарной сферах; научное и экспертно-аналитическое сопровождение органов государственной власти Российской Федерации.
3	РУДН	Российский университет дружбы народов – международный классический университет, миссия которого заключается: в объединении знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий; в подготовке приоритетно востребованных специалистов в различных сферах человеческой деятельности; в формировании личностей, являющихся патриотами своих



		<p>стран и друзьями России, приобщённых к достижениям мировой культуры, несущих идеалы гуманизма, демократии и дружбы народов; в воспитании молодёжи, способной успешно работать в любой стране мира и проявлять свои творческие возможности в условиях взаимосвязи цивилизаций и многообразия современного общества.</p>
4	ВШЭ	<p>[13] Высшая школа экономики – исследовательский университет, осуществляющий свою миссию через научно-образовательную, проектную, экспертно-аналитическую и социокультурную деятельность на основе международных научных и организационных стандартов. Мы осознаем себя частью мирового академического сообщества, считаем международное партнерство, вовлеченность в глобальное университетское взаимодействие ключевыми элементами нашего движения вперед. Будучи российским университетом, мы работаем на благо России и ее граждан. Основа нашей деятельности – теоретические и эмпирические исследования и распространение знаний. Не поступаясь качеством исследований и не ограничиваясь преподаванием фундаментальных научных знаний, мы стремимся обеспечивать практический вклад в строительство новой России.</p> <p>Наш университет – это коллектив ученых, сотрудников, аспирантов и студентов, которых отличает внутренняя приверженность к поддержанию высоких академических стандартов своей деятельности. Мы стремимся обеспечить наиболее благоприятные условия для развития каждого члена нашего коллектива. Нас, занимающих порой различные позиции по разным проблемам современности и прошлого, объединяют общие ценности: стремление к истине; сотрудничество и заинтересованность друг в друге; честность и открытость; академическая свобода и политический нейтралитет; профессионализм, требовательность к себе и ответственность; активная общественная позиция.</p>

### **Блок 3. Формулирование стратегических целей и задач**

Эффективное формулирование стратегических задач и целей требует новых качественных знаний.

Сформулированная миссия ООВО позволяет формулировать стратегические цели и задачи, которые ООВО планирует достичь в годовом, пятилетнем или десятилетнем периоде планирования (либо иной период).

Цель в стратегическом планировании – это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании – это управленческое решение, направленное на достижение целей организации.

Требования в формулируемым целям следующая - цели должны быть:

- конкретны
- измеримы
- достижимы
- обоснованы
- определены во времени
- гармонизированы в системе (для достижения синергического эффекта)

Для целей формирования контекста стратегических задач, необходимо определить наиболее близкую к миссии и организационным особенностям ООВО модель поведения и стратегическое позиционирование организации.

Майкл Портер выделил три основных стратегии. Условно их обозначают как «снимающие сливки» (те компании, что выводят на рынок новые уникальные продукты), «лидеры себестоимости» (инновации направлены преимущественно на уменьшение издержек) и «игроки на нишах» (стараяются занять лидирующее положение на узком рынке). Стратегии эти в реальной жизни не столь четко определены. По мере развития компании они трансформируются друг в друга и взаимно переплетаются в соответствии с требованиями момента.

ООВО может сформировать свою типологизацию стратегических ситуаций и стратегического поведения, исходя из особенностей регионального или организационного характера.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию стратегических планов) связями.

Матрица И. Ансоффа позволяет использовать одновременно несколько стратегий роста показателей деятельности ООВО [14]. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж образовательных или иных услуг может быть определена решением продавать существующие или новые образовательные продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица представляет собой схему, предназначенную для помощи управленцам-руководителям ООВО в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом.

Матрица предназначена для описания возможных стратегий образовательной организации в условиях растущего рынка образовательных услуг [15].

Матрица И. Ансоффа

Виды рынков \ Виды продуктов	Существующий образовательный продукт	Новый образовательный продукт
Существующий рынок образовательных услуг	Совершенствование деятельности ООВО (стратегия проникновения на рынок)	Стратегия развития образовательного продукта (образовательного рынка)
Новый рынок образовательных услуг	Стратегия расширения образовательного рынка (товарная экспансия)	Стратегия диверсификации

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии организации рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся видов деятельности на существующих рынках: провести изучение целевой аудитории образовательной организации, разработать мероприятия по продвижению образовательных услуг и увеличению эффективности деятельности образовательной организации на существующем рынке.

2. Товарная экспансия (расширение рынка) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих видов деятельности с целью увеличения потребительской аудитории. Образовательная организация может осуществлять такую стратегию на уже известном образовательном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. В данном случае доход соответствующего вида деятельности образовательной организации обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку образовательная организация действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных видов деятельности (разработка услуги – это развитие новых видов деятельности для имеющихся потребителей услуг). Доход от соответствующего вида деятельности обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта образовательных услуг в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими образовательными организациями.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов деятельности образовательной организации одновременно с освоением новых

рынков потребителей соответствующих услуг [15]. При этом виды деятельности могут быть новыми для всех образовательных организаций, работающих на целевом рынке образовательных услуг [10]. Такая стратегия обеспечивает прибыль от приносящей доход деятельности, стабильность и устойчивость образовательной организации в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей. Это означает, что, прежде чем принимать решения, необходимо провести тщательное планирование и анализ. По мнению И. Ансоффа, организациям требуется «уничтожить прошлые модели и традиции», если они выходят «на новый путь, не отмеченный на карте». Там понадобятся новые умения, методы и ресурсы.

В качестве методики выбора необходимой стратегии развития организации, предлагается использовать алгоритм, позволяющий систематизировать и упростить данный процесс.

Перед применением данного алгоритма, образовательной организации необходимо провести внешний и внутренний анализ деятельности организации, анализ конкурентов и выявить положение образовательной организации на рынке образовательных услуг.

После проведения анализа текущей ситуации на рынке образовательных услуг появляются данные о темпах роста рынка, что используется как стартовая точка применения алгоритма.

Работа с матрицей Ансоффа действительно помогает образовательным организациям выбирать и разрабатывать стратегию развития и выхода на новые рынки.

#### **Блок 4. Определение ключевых показателей стратегического развития**

Для реализации драйверов стратегического развития ООВО используется методика разработки и мониторинга ключевых показателей деятельности, под которыми в современной теории управления понимают контрольные аналитические показатели.

Ключевые показатели это:

- количественные и качественные критерии, характеризующие процесс, этап процесса и его параметры;
- показатели, позволяющие оценить достижения при выполнении задач с использованием той или иной тактики.

Ключевые показатели ООВО непосредственно связаны с целями и задачами, стоящими как перед учреждением с его стратегией и задачами, так и перед учредителем (Министерством образования и науки РФ).

Перечень показателей, предназначенных для ООВО, определенных учредителем и органами власти Российской Федерации, включает в частности следующие показатели.

- Показатели мониторинга эффективности деятельности ООВО;
- Показатели оценки качества финансового менеджмента ООВО;
- Система показателей эффективности работы ООВО для назначения выплат стимулирующего характера ректору;

- Показатели, зафиксированные в Распоряжении Правительства РФ от 30.04.2014 № 722;

- Перечень целевых показателей эффективности работы бюджетных образовательных учреждений высшего профессионального образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 8 ноября 2010 г. № 1116).

Использование ключевых показателей даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Успешное определение ключевых показателей деятельности помогает организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [1].

Для целей анализа в практике управления процессами ключевые показатели (КП) разделены на три группы:

- Показатели качества – показатели процесса, характеризующие степень соответствия результатов процесса стандартам качества/ согласованным требованиям потребителей (постоянство процесса, стабильность результатов и т.п.).

- Показатели результатов – показатели процесса, характеризующие реализацию запланированных работ по процессу и уровень запланированных результатов.

- Показатели эффективности – показатели процесса, характеризующие отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам. Показатели эффективности процесса отражают, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата.

Для каждого показателя должен быть определен алгоритм расчета, который включает в себя:

- формулу расчета показателя;
- источники исходных данных для расчета планового и фактического значения показателя. Источниками данных могут являться: автоматизированные и информационные системы; распорядительные документы, содержащие планы работ и ключевые показатели по соответствующему направлению деятельности, формы отчетности, установленные внутренними нормативными и распорядительными документами ООВО; вновь вводимые источники данных.

Обязательным условием достижения стратегических целей и задач, поставленных ООВО и его учредителем, является проработанная финансовая структура с ключевыми показателями, закрепленными за конкретными исполнителями.

Схема взаимосвязи стратегии с ключевыми показателями, планом и бюджетом представляется, например, в следующем варианте взаимодействия: руководителю подразделения, ЦФО «сверху» спускается ключевой показатель или несколько таких показателей. Он составляет под них финансовый план, выраженный в деньгах. Все планы консолидируются и передаются на рассмотрение руководству ООВО. Консолидированный бюджет даёт представление о том, насколько достижима поставленная стратегическая цель.

Одним из важнейших аспектов успешной реализации стратегии является мотивация ее исполнителей. Ключевые показатели и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования персонала.

### **Блок 5. Разработка стратегического плана и финансовое планирование.**

В поведении современных образовательных организаций можно выделить три основные стратегии:

- *достижение экономичности использования ресурсов,*
- *обеспечение конкурентоспособности,*
- *активная политика в области нововведений.*

При разработке стратегии рекомендуется пользоваться следующими правилами:

1. Правила целей и задач. При оценке результатов деятельности организации в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями «цели» и «задачи». Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы организации.

2. Правила стратегии деятельности должны закрепить отношения организации с внешней средой и определить, что будет являться тем продуктом, который будет востребован обучающимися, внешними заказчиками и обществом через 5-7 лет, какие виды продуктов (если воспринять образование, образовательную услугу как продукт) вуз будет разрабатывать, какую технологию использовать, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Лучше других справлялись со стратегическим разрывом организации, в структуре которых было специальное подразделение, отслеживавшее все процессы, связанные со стратегией. Так называемые отделы управления стратегией (ОУС).

«Те, кто думает, что речь идет всего-навсего о новом названии для традиционного отдела стратегического планирования, ошибаются: в действительности ОУС выполняет совсем другие функции [8]. Отделы планирования, как правило, составляют план реализации стратегии на ближайший год, но процессом реализации не занимаются. Между тем компании, использующие BSC, уделяют серьезное внимание пропаганде корпоративной стратегии, понимая, что без этого эффективное исполнение невозможно. Они следят за тем, чтобы общекорпоративный план нашел адекватное отражение в планах всех отделов и департаментов; чтобы реализуемые в компании мероприятия способствовали выполнению общего плана, а программы профессионального совершенствования и индивидуальные рабочие планы сотрудников были скоординированы со стратегическими целями. Более того, такие компании постоянно проверяют актуальность принятых стратегий и проводят их корректировку в соответствии с меняющимися условиями конкуренции. Для координирования всей этой деятельности и необходим ОУС. И хотя новая структурная единица берет на себя не всю работу по реализации стратегии, она

становится центром управления; органом, который налаживает процессы в масштабах всей компании»<sup>1</sup>.

Что такое хороший стратегический план? Аналитики называют несколько основных признаков такого плана:

1. Отвечает на прямые ключевые вопросы: «Куда мы идем?», «Как мы собираемся туда попасть?» и «Что произойдет, если что-то пойдет не по плану?». Эффективные организации всегда составляют «План Б».

2. Должен освещать три группы действий организации:

- действия по поддержанию текущих операций;
- действия по улучшению текущих операций;
- новые проекты или инициативы, которые готовятся к запуску.

3. Всегда сфокусирован. Эффективные компании никогда не планируют все до мелочей.

4. Покрывает все аспекты бизнеса. Согласно разработкам Нортон и Каплана, существуют как минимум четыре аспекта бизнеса. Если о «клиентах и партнерах» помнят все, а «финансы» являются универсальным мерилем деятельности, то про «внутренние процессы» и «обучение и развитие» среднестатистическая компания обычно забывает.

5. Объединяет стратегию с тактикой.

Понимая эти связи, сотрудники начинают идентифицировать реальные «драйверы роста».

6. Измеряем. Цели и задачи всегда имеют ожидаемый измеримый результат.

7. Обязательно содержит имена ответственных за их исполнение лиц.

8. Учитывает конкретные предположения, допущения и условия, изменение которых влечет изменение самого плана.

Исходя из изложенного можно сформулировать приоритетные действия руководителей ООВО:

- Определить ключевые стратегические цели.
- Описать стратегические задачи.
- Задokumentировать предположения, допущения и условия достижения поставленных задач.

В рамках выработанной стратегии необходимо описать полученные результаты с точки зрения финансового планирования [5].

**Финансовое управление** – совокупность процессов, методов, алгоритмов планирования, бюджетирования, управленческой учетной политики, анализа и контроля с целью достижения определенной результативности ООВО.

**Финансовое планирование** - процесс, включающий в себя прогнозирование, планирование и контроль исполнения в части финансовой деятельности ООВО, основанные на разработанных финансовых планах, проектах/программах, для целей своевременного и достаточного обеспечения ресурсами ООВО, повышения эффективности их использования и реализации выбранной стратегии ООВО.

---

<sup>1</sup>Роберт Каплан, Дэвид Нортон, «Отдел управления стратегией», IiBR, январь, 2006

В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид финансовой структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной организации.

Разработка стратегического плана и финансового планирования проходит несколько этапов и осуществляется в такой последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.
2. Формулировка целей деятельности.
3. Стратегический анализ.
4. Процесс экономических расчетов.
5. Разработка программы действий и составление графика работ.
6. Формирование бюджета.
7. Мониторинг и корректировка плана.

Как мы видим, финансовое планирование определяет два существенных этапа – финансовый и экономический анализ полученных результатов и формирование бюджета мероприятий и проектов, включая операционный контроль в рамках сложившейся финансовой/бухгалтерской или управленческой отчетности.

### **Блок 6. Формирование организационной и финансовой структуры.**

Организационная структура как каркас ООВО должен соответствовать принятым стратегическим решениям, иначе реализация стратегических мероприятий может серьезно тормозиться, либо не выполняться.

Вопросам адаптации организационной структуры к процессам изменений посвящено достаточно много российской и зарубежной литературы.

Гораздо в меньшей степени исследованы особенности реструктурирования или формирования финансовой структуры под новые задачи и цели.

Итак, взаимосвязь стратегических целей и финансовой структуры ООВО подчеркивается:

- определением возможности достижения стратегических приоритетов с точки зрения наличия ресурсов и источников их финансового обеспечения;
- распределением функций и выделением критериев оценки деятельности ЦФО ООВО в соответствии с зоной ответственности с позиции подконтрольности:
  - доходов (по видам деятельности; источнику финансового обеспечения);
  - расходов (по месту возникновения расходов, по их функциональному направлению, по источнику финансового обеспечения);
  - маржинальности.
  - описанием конкретизированных показателей ФХД ООВО, необходимых для достижения планового финансового результата [1].

Это достигается посредством:

- определения прав и обязанностей ЦФО, а также перечень должностных лиц, отвечающих за исполнение каждой стратегической цели;



- распределения ответственности между центрами финансовой ответственности в процессе составления (разработки), представления, согласования, консолидации (обработки и анализа) и утверждения различного вида планов, отражающих доходы и расходы ООВО;

- указания источников и форматов получения/передачи информации и формирование сроков достижения указанных стратегических целей.

Структурирование финансовой деятельности в новых условиях и финансовое планирование, с точки зрения объекта управления, осуществляется в трех разрезах деятельности:

- Стратегическое финансовое планирование – соответствие миссии/стратегии, целей и задач финансовым возможностям и ориентирам, корректировка планов;

- Управление **процессами** – оперативная деятельность, выраженная в создании, управлении и контроле бизнес-процессов в области финансов;

- Управление **проектами** (в части бюджетирования проектной деятельности)

Отдельно стоит упомянуть современную концепцию управления по целям (Management by Objectives), система сбалансированных показателей и т.д.

## **Блок 7. Формирование эффективной системы управления преобразованиями в ООВО**

### **7.1 Формирование системы управления процессами.**

Одним из элементов формирования цикличности бюджетирования и управления проектами в рамках ООВО является **управление процессами** – достижение целей ООВО посредством совершенствования, управления и контроля основных мероприятий.

**Основные процессы ООВО** – поток работ, переходящий от одного сотрудника к другому, от одного отдела к другому. Процессы имеют свои границы, требования к ресурсам на входе и результатам на выходе процесса.

Выстраивая систему управления процессами в ООВО, необходимо обратить внимание на 4 **аспекта** системы:

- Сам процесс – необходим соответствующий уровень обновления процессов, увязанный со стратегией ООВО и задачами процессов, а также осознание важности процессов.

- Персонал. В организации должны иметься соответствующие схемы измерения и управления производительностью персонала (например, производительность ППС или АУП).

- Технологии. Вспомогательные инструменты и средства для процессов и персонала.

- Управление проектами (кроссфункциональные процессы, объединенные под общую цель или задачу).

**Этапы** формирования системы управления процессами:

- Стратегия ООВО. Необходимо добиться ясного понимания стратегии, перспектив, стратегических целей, драйверов роста и т.д. Определяется основной

и дополнительные виды деятельности ООВО, особенности планирования и учета в ООВО, разрабатывается модель финансовой структуры.

- **Архитектура процессов.** Строится архитектура процессов, т.е. формирование комплекса правил, принципов, методических указаний и моделей для внедрения процессного подхода к управлению. Архитектура процессов – это связь между этапом стратегии ООВО и этапом стартовой площадки. Архитектура процессов обеспечивает определенность всей базовой информации, состоящей из основы и руководящих инструкций для рассмотрения и совершенствования процессов, включает целевые показатели ЦФО, стратегический выбор, а также основные направляющие принципы ООВО. Формируется совокупность статей расходов и доходов по видам деятельности, формы бюджетов и моделей учета.

- **Стартовая площадка.** Проекты управления процессами начинаются с этапа стартовой площадки, т.е. выбирается подразделение для совершенствования работы или устанавливается необходимость такой деятельности, определяется объем проекта, он утверждается и запускается. С этого момента все этапы проходят по каждому проекту индивидуально. Достигается 3 результата:

- Выбор подразделения, в котором будет стартовать проект системы;
- Согласование задач и/или видения процессов, как только процессы выбраны;

- Формальная организация выбранного проекта.

- Анализ. Понимание существующей среды процессов, достаточное для перехода к этапу инноваций, создание карты существующих процессов в ООВО.

- **Инновации.** После определения вариантов новых процессов, возможно, понадобится выполнить имитационное моделирование, учет затрат по типам деятельности, планирование ресурсов и проверить целесообразность реализации, чтобы окончательно выбрать наилучший вариант. На данном этапе в структуре ООВО могут быть распланированы точки роста или реальные опционы развития, т.е. форма, роль и содержание инновационных процессов или структур для реализации в дальнейшем.

- **Разработка.** Построение всех компонентов для внедрения новых процессов. Формулирование всех механизмов финансового и управленческого учета, интеграции управленческого учета и бухгалтерского учета и т.д.

- **Персонал.** Обеспечение соответствия функционала, ролей и показателей производительности стратегии ООВО и задачам процессов.

- **Реализация/внедрение.** Воплощение в реальности всех разработок.

- **Устойчивое функционирование.** Обеспечение совместной работы группы проекта внедрения новых процессов с подразделениями при формировании процессной структуры, обеспечивающей устойчивость постоянного совершенствования процессов и их оперативной доработки. Принцип обратной связи.

При выстраивании управления процессами необходимо обеспечивать устойчивую связь между процессами и реализуемой стратегией ООВО.

**Признаки** того, что управление процессами происходит вне контекста стратегии, можно выразить следующими факторами:

-На этапе бюджетирования процессы не соответствуют стоимостным планам (сметам);

-Реализация новых проектов вынуждает к перенастройке структуры финансового планирования и финансового управления в целом;

-Новые процесс, возникшие в ходе реализации стратегии или проектов конфликтуют со старыми процессами;

- стратегические цели и задачи не доведены до всех участников финансового процесса.

**Шаги**, связывающие стратегию ООВО и управление процессами:

- Анализ внешних и внутренних аспектов деятельности ООВО;
- Выбор стратегических характеристик:
- видение стратегической перспективы;
- миссия ООВО;
- задачи ООВО;
- цели
- стратегия реализации (какие методы или подходы используются для решения задач и достижения целевых производственных показателей)
- Определение влияния стратегии на процессы (стратегический выбор, ключевые компетенции, конкурентные силы, SWOT-анализ)
- Определение стратегических показателей
- Разработка плана
- Утверждение и распространение результатов

Процессы могут иметь расходную и доходную составляющую, т.е. процесс может являться, с одной стороны, расходом ресурсов (заработная плата, аренда, закупка материалов и т.д.) и, с другой стороны, доходом (например, реализация ОП ВО или добавленная экономическая стоимость, аккумулируемая в процессе и реализованная в момент продажи). Понятно, что существуют только доходные или только расходные процессы.

Процесс информационного взаимодействия приводит к улучшенному пониманию и принятию нового на всех уровнях организации, что помогает уменьшить сопротивление изменениям.

## **7.2 Формирование системы управления проектами.**

Специфика реализация проектной деятельности выражена разнообразной деятельностью ООВО, включающих в себя, помимо образовательных проектов, социально-культурные и научно-исследовательские проекты. Успешной реализации проектов организаций способствует сформированная зрелая политика управления проектами в ООВО, современный набор критериев оценки эффективности проектов (или портфеля проектов), а также гибкость и адаптивность руководства проектом при незыблемости баланса содержания, сроков и бюджета проекта. Кроме того, фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

**Управление проектом** – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемами работ, ресурсами, временем, качеством и рисками.

Продуктами проекта ООО могут быть продукция (образовательная деятельность, торговля, производство, результаты научных и маркетинговых исследований) и решение разных внутренних производственных задач (например, повышение качества обучения и эффективности организации труда, оптимизация финансовых потоков).

Методологию управления проектами рекомендуется формировать на основании национальных стандартов Российской Федерации, а также сложившейся практики управления проектной деятельностью в коммерческих и некоммерческих организациях, связанной с международными школами управления проектами (РМВОК и т.д.).

В качестве национальных стандартов проектного управления нужно использовать *ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»*[2], ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества, *ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»*, а также *ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»* [2].

*Также рекомендуется к использованию межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».*

Особое внимание в управлении проектами следует уделить выстраиванию баланса между содержанием проекта, стоимостью и временем.

Стоимость проекта – это определение будущей и приведенной стоимости проекта, на основании **бюджета проекта** и денежных потоков, ожидаемых от реализации проекта на разных этапах.

**Бюджет проекта** – представляет собой план затрат, необходимых для его исполнения, в стоимостном выражении. Бюджет проекта включает затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

Бюджет проекта обосновывается составленной сметой (стоимостной план). Структура сметы или стоимостного плана должна соответствовать принятой классификации доходов и расходов ООО.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, управления и контроля стоимости, обеспечивающие исполнение проекта в рамках одобренного бюджета.

Можно выделить следующие этапы формирования бюджета проекта (управления стоимостью проекта):

Планирование управления стоимостью – процесс, устанавливающий политики, процедуры и документацию по планированию, управлению, расходованию и контролю стоимости проектов. На данном этапе формализуются

бизнес-процессы – в виде регламентов, правил, инструкций и т.д. Исполнение данного этапа позволяет гарантировать детальное документирование процессов в рамках управления стоимостью и связанных с ними инструментов и методов. Процессы управления стоимостью и связанные с ними инструменты и методы описываются в плане управления стоимостью. Инструментами данного процесса являются экспертные оценки и аналитические методы.

Оценка стоимости – процесс приближенной оценки денежных ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Составление сметы или стоимостного плана проекта.

Основными методами оценки стоимости отдельных элементов проекта являются:

- Экспертная оценка
- Оценка по аналогам
- Параметрическая оценка
- Оценка «снизу-вверх»
- Оценка по трем точкам
- Анализ резервов
- Концепция стоимости качества
- Анализ предложений исполнителей

Определение бюджета – процесс консолидации оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для создания авторизованного базового плана по стоимости. На практике, в ходе создания базового стоимостного плана, в качестве основных данных используются данные из расписания со сроками выполнения отдельных работ и операций и данные оценок стоимостей работ и операций. Базовый стоимостной план показывает распределение бюджета во времени проекта. Разные этапы проекта могут требовать различные объемы финансирования, и требования к финансированию также могут быть разными. На данном этапе необходимо согласование финансовых ограничений (лимитов) для соответствия расходов бюджета проекта финансовым ограничениям по выделению средств на проект. Основным результатом данного процесса является базовый стоимостной план (бюджет).

Контроль стоимости – процесс мониторинга статуса проекта для актуализации стоимости проекта и управления изменениями базового плана по стоимости и обеспечение своевременности действий по выполнению работ в рамках утвержденного бюджета.

Основным инструментом контроля является метод освоенного объема, в котором используются три основных показателя:

1. Плановая стоимость работ (план) (ПСР)
2. Плановая стоимость выполненных работ (освоенный план) (ПСВР)
3. Фактическая стоимость выполненных работ (факт) (ФСВР)

Так, основными расчетными характеристиками будут являться:

Отклонение по стоимости (ОткС) = ПСВР-ФСВР

Отклонение по срокам (ОткСр) = ПСВР-ПСР

Индекс выполнения бюджета (ИВБ) = ПСВР/ФСВР

Индекс выполнения календарного плана (ИВКП) = ПСВР/ПСР

Более подробные инструкции по финансовому планированию и управлению проектами в части форм и механизмов реализации проектной деятельности должны детализироваться соответствующими нормативно-правовыми актами.

Таким образом, типовая схема управления проектами в организациях легко прослеживается в национальных стандартах системы менеджмента качества. Базируясь на их принципах можно выстроить систему управления проектами и более эффективно отслеживать их эффективность. Разумная политика в области управления проектами позволяет гармонизировать портфель проектов с стратегическими задачами ООВО.

#### **Методы анализа проектов**

Анализ **внутренней** среды проекта

Стратегический анализ; финансовый анализ; методы, основанные на VBM (Valuebasedmanagement – управление, основанное на стоимости); выявление сильных и слабых сторон; бенчмаркинг внутренних проектов и бизнес-процессов, анализ приоритетов.

Анализ **внешней** среды:

*Макросреды*–STEER-анализ, модель 5-ти конкурентных сил М. Портера, анализ конкурентов, анализ рынка, анализ рисков, бенчмаркинг внешних проектов и бизнес-процессов.

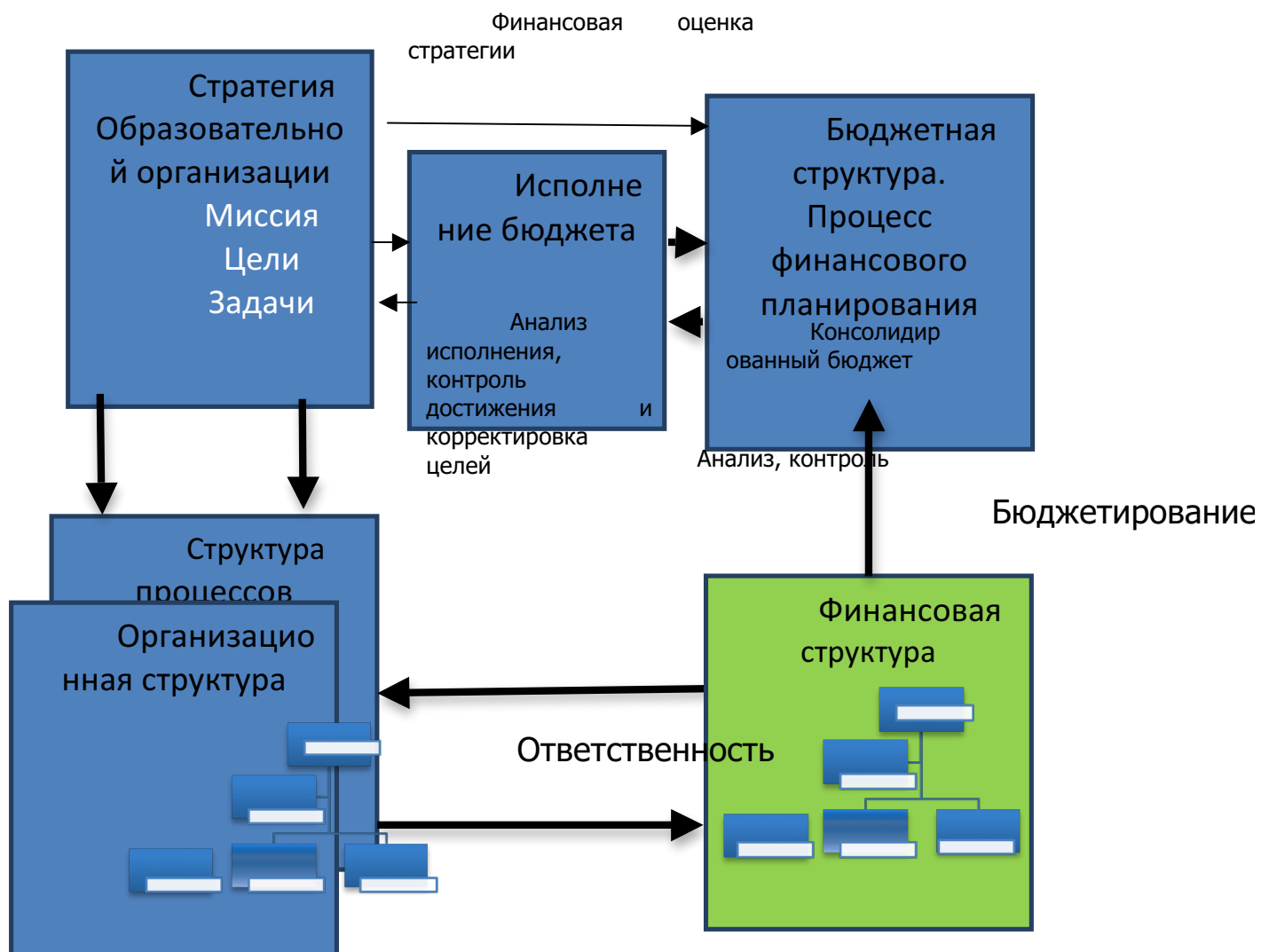
*Ближайшего окружения* - анализ стратегии родительской ООВО, внутренних поставщиков, заинтересованных сторон, находящихся в материнской ООВО.

*Общая* оценка – SWOT-анализ.

## 2. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 1. Роль и место финансовой структуры в управлении ООВО.

Финансовая структура занимает центральное место в цикле управления ООВО, так как является базовым инструментом финансового управления.



### Роль и место финансовой структуры в управлении ООВО

Финансовые ресурсы играют важную роль в функционировании любой организации, так как являются средством привлечения других ресурсов (прежде всего человеческих и материальных). Достаточность финансовых ресурсов является ключевым условием существования организации.

Для достижения поставленных целей стратегического развития ООВО (данная тема была рассмотрена в первом блоке нашей программы) необходимо выполнить ряд мероприятий:

-трансформировать цели в конкретные задачи для структурных (организационных) подразделений;

-предоставить необходимые ресурсы;

-зафиксировать ответственных лиц за достижение поставленных целей.

Процесс финансового планирования формируется на основании финансовой структуры. На данном этапе происходит преобразование стратегических целей (задач) в финансовые планы (мы рассмотрим в 5 теме). И на основе правил Управленческой учетной политики (мы рассмотрим данный раздел в 4 теме) отражается фактическое исполнение бюджета.

Анализируя отклонения от заданных параметров бюджета и намеченных стратегических целей, выявляются причины для корректировки или принятия управленческих решений по достижению намеченных целей.

Таким образом, финансовая структура служит нам инструментом для организации системы финансового управления. Мы наделяем центры финансовой ответственности теми полномочиями и функциями, которые позволяют воздействовать на результат (доходы, расходы, маржинальные доходы).

Наделяя правами и инструментами воздействия на результат создается основа для организации системы мотивации, с помощью которой достигаются стратегические цели и задачи.

**Цель формирования финансовой структуры** – обеспечить эффективное управление финансовыми ресурсами в организации для достижения стратегических целей.

**Объектами бюджетирования и управленческого учета** являются структурные подразделения ООВО, финансовые связи между которыми определяются финансовой структурой. Формирование финансовой структуры мы и рассмотрим в данном разделе.

**Организационная структура** – состав управленческих подразделений ООВО, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности. Подразделения являются объектом управления и в этом качестве выступают элементами организационной структуры на низшем иерархическом уровне.

**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.

Основные отличия финансовой структуры от организационной:

- Финансовая структура строится на основе экономических и финансовых отношений между центрами ответственности. Организационная структура – на основе функциональной специализации подразделений организации.

- Финансовая структура отражает иерархию ответственности за достижение целевых финансовых показателей. Организационная структура – иерархию подчинённости.



- При построении организационной структуры возможны «политические» компромиссы и влияние личностных факторов. При построении финансовой структуры в расчет принимаются только реалии видов деятельности.

В силу этих особенностей финансовая и организационная структуры не совпадают.

Если расхождение между ними велико, то возникают серьезные управленческие проблемы, поскольку картина финансового результата, которую формирует управленческий учет, основанная на финансовой структуре, не совпадает со структурой управления организации, основанной на организационной структуре. Это похоже на управление автомобилем с кривыми зеркалами обзора и перепутанными органами управления: переключаем передачу, а включаются «дворники». Чтобы система управления соотносилась с экономическим задачам, необходимо организационную структуру, насколько это возможно, приводить в соответствие с финансовой структурой [13].

**Бюджетное управление, или бюджетирование (англ. budgeting)** – оперативная система управления ООВО по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достичь поставленные цели путем наиболее эффективного использования финансовых ресурсов [14].

**Бюджетная структура** – система финансовой планово-отчетной документации (бюджетов) организации по различным областям ее деятельности и подразделениям (ЦФО).

Во всем многообразии классификации структурных подразделений, как объектов бюджетирования, можно выделить две основные группы:

- Центр финансовой ответственности
- Центр финансового учета

**-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 [14]. 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).

**Задачи построения финансовой структуры:**

- распределение ответственности и полномочий между руководителями ЦФО по управлению доходами и расходами, активами и рядом нефинансовых показателей;
- создание основы для внедрения управленческого учета, бюджетирования;
- создание эффективной системы мотивации персонала с целью реализации стратегического плана развития ООВО.

Финансовая структура должна отвечать вызовам и задачам внешней среды. ООВО это «живой организм», функционирующий в социально-экономических условиях, в существующей государственной централизованной финансовой системе, и в то же время, подчиняясь основным правилам рынка (потребители, конкуренты, партнеры, спрос).

Разработка финансовой структуры – это выбор объектов бюджетирования. От них в последующем зависит финансовая структура организации.

Построение финансовой структуры организации предполагает выполнение ряда **последовательных этапов** каждый из этапов будет раскрыт далее более подробно:

1. Определение функций организационных структур, видов деятельности, проектной деятельности, территориального расположения;
2. Выбор сценария построения финансовой структуры;
3. Выделение ЦФО и определение их типов в зависимости от полномочий и ответственности руководителей;
4. Определение перечня ключевых показателей эффективности ЦФО, основанных на определенных стратегических направлениях развития ООВО.
5. Определение руководителей ЦФО, ответственного за достижение показателей.
6. Графическое и табличное проектирование финансовой структуры. Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности.
7. Утверждение локальных нормативных документов о финансовой структуре ООВО (Положение о финансовой структуре) [1].

**Первый этап** предполагает анализ функций структурных подразделений, особенностей организационной структуры, исторически сложившиеся устои и процессы происходящие внутри организационной структуры. Определение видов деятельности образовательной организации по которым организация получает доходы, определение наиболее весомых направлений, а также выделение видов деятельности стратегической направленности. Оценка территориального признака ООВО, как наличие филиальной сети и пр. Оценка видов деятельности, как проектной, есть ли структуры несущие определенные функции проектной деятельности, как организационно представлен этот функционал.

**Второй этап** предполагает выбор сценария построения финансовой структуры. **Основные сценарии** построения финансовой структуры:

- 1) на основе организационно-финансовых отношений, иначе говоря, на основе организационной структуры (многоуровневая линейная);
- 2) на основе видов деятельности;
- 3) на основе проектного подхода и территориального признака (матричная).

**Третий этап** подразумевает выделение ЦФО и определение их типов в зависимости от полномочий и ответственности руководителей. Выделяют различные классификации ЦФО. В основу наиболее универсальной из них положен характер экономических показателей, вменяемых в ответственность соответствующим центрам.

Предлагается рассмотреть и использовать следующие **типы Центров финансовой ответственности**:

1. Центр развития – 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.

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

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

4. Центр доходов – 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.

5. Центр расходов – ЦФО, руководитель которого отвечает за обеспечение запланированных операционных показателей при соблюдении заданного уровня расходов, находящихся в зоне ответственности ЦФО [1].

Центр финансовой ответственности может образовываться несколькими способами преобразований:

1. Из отдельного подразделения, когда функционал подразделения самостоятелен и достаточен для установления ответственности как за выполнение функции, так и за ее финансовый результат, то ЦФО образуется из одного подразделения (1-й вариант). Например, отдел статистики - ЦФО «Статистика», тип ЦФО – центр затрат.

2. Подразделение финансовой структуры создается за счет объединения нескольких подразделений. Данный вариант возможен в следующих случаях, если есть несколько подразделений с однотипными видами доходов и/или затрат. Их уместно объединить в общий ЦФО для удобства управления такой группой. Например: бухгалтерия, финансовый отдел объединяются в ЦЗ «Финансы». Объединение подразделений в один ЦФО оправдано, если есть несколько подразделений, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ. Например, объединить в один ЦЗ «Инфраструктура»

3. ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного центра финансовой ответственности. Это оправдано в тех случаях, когда есть подразделение, которое в силу своей специфики выполняет работу для нескольких структурных единиц организации. Например, Институт истории получает доходы от двух видов деятельности, таким образом, руководитель оказывает свое влияние на оба вида деятельности и получает доходы из двух источников, тогда факультет истории

может быть выделен как ЦФО «Институт истории образовательная деятельность», тип ЦФО – центр маржинального дохода и ЦФО «Институт истории научная деятельность», тип ЦФО – центр маржинального дохода.

**Четвертый этап** заключается в определении перечня ключевых показателей эффективности ЦФО, основанных на определенных стратегических направлениях развития ООВО. Таким образом, определив экономическую суть ЦФО, закрепляем ответственность за достижение определенных финансовых показателей, а также вклад ЦФО в общий результат деятельности ООВО.

В качестве примера по разработке показателей ЦФО можно привести последовательность представленную на слайде (в качестве примера представлен ЦФО Университет типа Центр развития). Вначале определяется функции и полномочия руководителя ЦФО (графа 2). Далее, соразмерно полномочий руководителя, определяется показатель эффективности.

В качестве примера можно привести разработку показателей эффективности по другим ЦФО (ЦД, ЦР, ЦМД, ЦФР) [1].

<b>Тип ЦФО (пример)</b>	<b>Функции и полномочия руководителя ЦФО (пример)</b>	<b>Наименование показателя эффективности (пример)</b>
<b>Центр развития (Цразв) Университет</b> -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестирование или изъятие средств;</li> <li>• Управление основными средствами;</li> <li>• Управляющее воздействие на различные факторы деятельности;</li> <li>• Получение запланированного финансового результата;</li> <li>• Оказывает влияние на определение стоимости услуг;</li> <li>• Наибольшие управленческие полномочия;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый результат ООВО;</li> <li>• Рентабельность видов деятельности;</li> <li>• Средняя заработная плата всего персонала (в том числе ППС, НПС);</li> <li>• Объем доходов от проектной деятельности;</li> <li>• Показатель динамики финансового результата;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>
<b>Центр финансового результата (ЦФР) Филиал</b> -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческое воздействие на объём образовательных, научных и прочих работ/услуг ЦФО;</li> <li>• Управляющее воздействие на различные факторы деятельности ЦФО;</li> <li>• Получение запланированного финансового результата ЦФО;</li> <li>• Оказывает влияние на определение стоимости услуг;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общий объем доходов ЦФО;</li> <li>• Структурный объем доходов (внебюджетные доходы, доходы от научных исследований и пр.) ЦФО;</li> <li>• Доля доходов от внебюджетных источников в общем объеме доходов ЦФО;</li> <li>• Динамика доходов ЦФО;</li> <li>• Показатель финансового результат ЦФО;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>
<b>Центр маржинально го дохода (ЦМД) Факультет</b> -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оказывает влияние на определение стоимости услуг;</li> <li>• Управляет прямыми расходами ЦФО;</li> <li>• Реализация услуг (выполнение работ) по образовательной, научной и прочим видам деятельности в запланированных объемах ЦФО;</li> <li>• Оказывает влияние на маржинальный доход;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• План маржинальных доходов ЦФО;</li> <li>• План по доходам ЦФО;</li> <li>• План по прямым расходам ЦФО;</li> <li>• Динамика показателей маржинального дохода ЦФО;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>

<p><b>Центр доходов (ЦД) – Отдел коммерциализации научных разработок</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель отвечает за получение запланированного уровня дохода;</li> <li>• Реализация услуг/работ по основной/ иной деятельности в запланированных объёмах находящихся в зоне ответственности ЦФО.</li> <li>• Определение стоимости услуг/работ;</li> <li>• Прочее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем доходов ЦФО;</li> <li>• Объем доходов из внебюджетных источников ЦФО;</li> <li>• Динамика доходов ЦФО;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>
<p><b>Центр расходов (ЦРасх) - Бухгалтерия</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководитель отвечает за осуществлённые расходы, которые обеспечивают осуществление деятельности университета в целом и (или) других ЦФО.</li> <li>• Контроль за осуществлением расходов и целесообразностью их использования в рамках ЦФО;</li> <li>• Выполнение возложенных на подразделение целей и задач, находящихся в зоне ответственности ЦФО;</li> <li>• Прочее</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общий объем расходов ЦФО;</li> <li>• Доля затрат на заработную плату в общем объеме затрат ЦФО;</li> <li>• Динамика затрат ЦФО;</li> <li>• Прочее.</li> </ul>

**Пятый этап** идет неразрывно с четвертым этапом, бывает, что одновременно. После того как определили ЦФО, их типы, показатели эффективности, далее определяются ответственные лица или руководитель ЦФО, это графа 4 в представленном слайде.

**Шестой этап** в построении финансовой структуры заключается в графическом (и/или табличном) отражении финансовой структуры. Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности. На слайде представлены типы ЦФО один из вариантов их уровней, иерархии построения.

Назовем несколько **правил** построения финансовой структуры:

1. Руководитель ЦФО должен быть один человек, в противном случае модель управления будет выстроена не корректно по отношению к принципу иерархии и гибкости управления.

2. Если используется в финансовой структуре тип ЦФО как центр развития, то их должно быть не более одного. Так как основой для сбора консолидированного бюджета является финансовая структура и консолидированный бюджет предполагает сбор информации в целом по одной организации.

3. При использовании в финансовой структуре тип ЦФО как центр маржинального дохода, то их должно быть два и более и ЦМД должен иметь «общие» центры расходов (в качестве примера центр расхода «Бухгалтерия»). Иначе говоря, если в центре маржинального дохода будет входить Центр расходов «Бухгалтерия», то тип этого ЦФО является центр финансового результата, так как подразделение бухгалтерии обслуживает все виды деятельности и в ООВО носит признак «общих» затрат. Пример: ЦМД факультеты/институты, ЦР «Бухгалтерия» обслуживает все факультеты/институты.

В качестве примера можно представить ООВО с двумя видами деятельности (образовательная и научно-исследовательская) и с общими Центрами расходов «Финансы» и «Персонал». Выделяется ЦМД «Образовательная деятельность» содержащая два ЦМД «Институты». По ним структура построена таким образом, что институт является ЦД, а кафедра ЦР.

Научная деятельность выделяется в ЦМД, содержит ЦМД научно исследовательский институт и ЦР Научно исследовательское управление.

**На практике можно встретить два типа финансовых структур:**

-многоуровневая линейная (самый распространенный тип в ООВО);  
-матричная (в основном применяется в проектной деятельности и производстве).

Наибольшее распространение получила многоуровневая финансовая структура организации. Создание такой финансовой структуры предполагает разработку иерархии центров ответственности:

– ЦФО нулевого уровня – организация в целом. Обычно это центр инвестиций, ответственность за управление которым возложена на ректора ООВО;

– ЦФО первого уровня – самостоятельный филиал в составе ООВО. В большинстве случаев в финансовой структуре ЦФО первого уровня – центры финансового результата;

– ЦФО второго уровня – как правило, это подразделения ООВО, входящих в ее состав.

Сформированный набор центров финансовой ответственности и их иерархия закрепляется **внутренним локальным документом – «Положение о финансовой структуре».**

В положении о финансовой структуре описываются ЦФО ООВО их типы, указываются ответственные лица ЦФО, перечень финансовых показателей на которые может оказывать влияние ЦФО. Графическое (или табличное) представление финансовой структуры ООВО и порядок внесения изменений в положение.

Данный документ служит основой построения системы планирования и финансового управления.

### **3. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В настоящее время в России выделяют не только строго регламентированные на законодательном уровне системы учета, такие как бухгалтерский, налоговый учет, но и управленческий учет.

В крупных коммерческих организациях система управленческого учета достаточно давно является неотъемлемой частью эффективного управления.

Бюджетный учет активно стремится к современным тенденциям развития учетной системы. И все же основная масса государственных учреждений ограничиваются ведением бюджетного (бухгалтерского) учета регламентированного Инструкциями Минфина РФ. Внедрение управленческого учета для бюджетных организаций является достаточно новым и неизведанным видом учета. Его разработка и внедрение требует детального осмысления всего процесса учета. Необходимо разработать методические рекомендации, провести переподготовку кадров, проанализировав опыт других организаций сформировавших собственные системы управленческого учета.

Разработка и внедрение управленческого учета – это, безусловно, трудоемкий процесс, связанный с одновременным решением нескольких проблем, начиная от организационных и программно-технических.

Реформы в бюджетных организациях, в части бюджетного процесса и бюджетного учета, бюджетирования и финансового планирования, проводимые государством, на сегодняшний день являются основным драйвером развития управленческого учета в бюджетной сфере.

#### **1. Основные термины и понятия**

Управленческий учет – элемент системы управления, ориентированной на результат, включающий в себя совокупность методов регистрации, обобщения и анализа управленческой информации в целях создания информационной базы для оценки эффективности и результативности деятельности [5].

Система управленческого учета состоит из:

- Финансовой структуры управления по ЦФО;
- бюджетов для всех центров ответственности финансовой структуры;
- плана счетов управленческого учета и методических указаний по его ведению;
- форм управленческой отчетности и методических указаний по их составлению и представлению;
- методов нормирования затрат, учета и анализа отклонений от норм;
- методов калькуляции по прямым и косвенным затратам с распределением расходов по функциям;
- системы внутреннего документооборота [16].

Целями системы управленческого учета являются:

- формирование достоверной и полной информации о процессах финансово-хозяйственной деятельности и результатах деятельности



образовательной организации для дальнейшего предоставления этой информации руководству с применением внутренней управленческой отчетности;

- планирование и контроль экономической эффективности по каждому центру финансовой ответственности и деятельности образовательной организации в целом;
- формирование фактической себестоимости продукции (работ, услуг)
- определение отклонений от установленных бюджетов;
- анализ отклонений от плановых результатов, а так же выявление причин отклонений;
- контроль за имуществом организации, материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами;
- предоставление оперативной и достоверной информации для принятия своевременных управленческих решений;
- выявление путей повышения эффективности деятельности организации.

Управленческая учетная политика – это совокупность принципов, методов и процедур ведения учета расходов и доходов, калькулирование себестоимости работ (услуг) и является составным элементом учетной политики образовательного учреждения в целом.

## **2. Цель и задачи учетной политики для управленческого учета**

Основополагающая цель управленческого учета – предоставление пользователям достоверной и оперативной информации о деятельности образовательной организации для обеспечения принятия своевременных и рациональных управленческих решений. Основными потребителями информации, получаемой из системы управленческого учета являются руководитель образовательной организации, сотрудники аппарата управления и финансовые службы.

Преимущества управленческого учета перед бухгалтерским весьма очевидны в силу того, что управленческий учет имеет возможность составления отчетности по центрам финансовой ответственности, видам осуществляемой деятельности, образовательным программам, за любой период, а так же допущения использования приблизительных и примерных оценок.

В системе управленческого учета содержатся дополнительные данные аналитики для всех операций, необходимые для эффективного управления организацией и принятия управленческих решений.

Конечно же, разработанные принципы организации управленческого учета должны закрепляться в учетной политике для целей управленческого учета.

Управленческий учет не регламентирован никакими нормативными правовыми актами, он разрабатывается только для внутренних целей образовательной организации. Учетная политика и план счетов управленческого учета формируются так, чтобы при минимизации затрат на ведение учета руководству получить все необходимые данные.

Учетная политика для целей управленческого учета разрабатывается исходя из потребностей самой образовательной организации, а так же специфики деятельности [5]. Зачастую, необходимость создания учетной политики для целей управленческого учета возникает в том случае, когда разработанные бюджетные формы требуется наполнить данными, для чего необходимо определить, по каким правилам будут отражаться хозяйственные операции и оцениваться имущество, источники его возникновения и финансовые результаты.

На сегодняшний день нормативного определения понятия «учетная политика для целей управленческого учета» не существует, в следствии чего каждой образовательной организации необходимо самостоятельно определить содержание и сферу применения внутреннего нормативного документа [12].

В качестве рекомендации, для бюджетных образовательных организаций возможно использовать принципы построения учетной политики, определенные в Положении по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008).

**Учетная политика для целей управленческого учета** является локальным нормативным актом, обязательным для исполнения всеми сотрудниками образовательной организации, которые, согласно должностными обязанностями, осуществляют сбор, обработку, передачу и анализ информации о финансово-хозяйственной деятельности.

**Задачи**, которые необходимо решить при формировании учетной политики для целей управленческого учета [5]:

- 1) определение и описание объектов управленческого учета;
- 2) классификация объектов управленческого учета, их признание и оценка;
- 3) разработка порядка отражения хозяйственных операций в учетных регистрах и формах отчетности управленческого учета.

Управленческий учет в сегодняшних условиях становится основным проводником государственной политики в области внедрения системы бюджетирования, ориентированного на результат. В мировой практике бюджетирование – это элемент менеджмента, представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов, направленных на управление в стоимостных показателях.

Поэтому полноценная реализация в России бюджетирования, ориентированного на результат, невозможна без использования современных методов расчета затрат, позволяющих определить стоимость достижения конкретного результата: выполнение той или иной государственной функции, предоставление той или иной государственной услуги или реализация определенной ведомственной целевой программы.

### **3. Принципы и методы управленческого учета**

Формирование структуры учетной политики в бюджетных учреждениях для целей управленческого учета целесообразно производить путем использования трех аспектов:

- организационного;
- технического;
- методологического.

Организационный – проявляется в организации работы финансовых служб образовательной организации, направленной на успешное выполнение задач, в части формирования достоверной и оперативной информации, обеспечивающей процесс принятия эффективных управленческих решений.

В учетной политике для целей управленческого учета образовательной организации следует утвердить схему ведения учета, уровень централизации учета, лицо или службу, назначенную ответственной за ведение управленческого учета, указать финансовую структуру по центрам финансовой ответственности (далее – ЦФО), назначить ответственных за расходы по каждому ЦФО, составить график документооборота, а так же разработать формы отчетности.

Технический – представляет собой совокупность приемов и способов, используемых образовательной организацией при построении учетного процесса.

В данном разделе образовательной организации требуется определить способ обработки информации. Документально закрепить методику отражения хозяйственных операций в управленческом учете. Здесь определяются приоритеты, какие документы первичны: бухгалтерские или созданные управленческие.

В этом же разделе указывают:

- структуру рабочего плана счетов;
- способ интеграции бухгалтерского учета с управленческим;
- формы управленческой отчетности, а так же порядок их представления;
- степень конфиденциальности учетной информации.

В рамках технического аспекта разрабатываются и утверждаются:

- План счетов управленческого учета и корреспонденции плана счетов.

Разрабатывается и утверждается рабочий план счетов управленческого учета. В нем обобщаются информации о процессах формирования издержек и обращения, стоимости готовой продукции, а также процессах ее реализации. Взаимосвязи бухгалтерского и управленческого учета.

-Внутренний документооборот. Разрабатывается и утверждается План документации и документооборота [9]. В данном документе необходимо разработать перечень документов для учета свершившихся и будущих фактов хозяйственной деятельности, разрабатывается график документооборота.

Методологический – определяет способы отражения в управленческом учете информации о финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации исходя из альтернативных приемов и способов. Это самый сложный и трудоемкий раздел. Он требует изучение особенностей деятельности образовательной организации, анализ действующего законодательства, проведение экономических и финансовых расчетов, принятие взвешенных обоснованных решений.

В данном разделе определяют:

- классификацию расходов;

- методы учета нефинансовых активов;
- методы учета затрат и калькулирования себестоимости;
- показатели эффективности деятельности ЦФО;
- методы отражения хозяйственных операций ответственными лицами (подразделениями);
- методика исчисления финансового результата.

В рамках методического аспекта разрабатываются и утверждаются:

- Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Методы ценообразования. Разрабатывается и утверждается Положение об учетной политике для целей управленческого учета. Положение о составе затрат в разрезе статей калькуляции. В данных положениях необходимо разработать классификатор по объектам учета затрат, объектам калькулирования и порядок их применения. Формирование сведений о применяемых базах распределения расходов (прямых и косвенных). Разрабатывается состав статей расходов и калькуляций. Утверждаются возможные применяемые методы ценообразования. [5].

Таким образом, информация, получаемая в системе управленческого учета, отражает результаты работы образовательной организации. Позволяет более детально рассмотреть и определить финансовые и технические возможности деятельности организации.

#### **4. Этапы формирования и структура учетной политики для целей управленческого учета**

Процесс формирования учетной политики для целей управленческого учета достаточно трудоемкий и многоэтапный. Каждый этап имеет свои индивидуальные особенности.

На начальном этапе анализируются внешние и внутренние факторы, которые влияют на формирование учетной политики для целей управленческого учета. Безусловно, т.к. управленческий учет разрабатывается для внутренних пользователей, в основной своей массе рассматривается влияние внутренних факторов – это организационные, технические и технологические, кадровые. И за редким случаем производят оценку внешних факторов, таких как политические, социальные и правовые.

Под «управленческим решением» можно понимать выбор экономически обоснованного варианта, осуществляемого руководителем в рамках своих должностных полномочий, служащий базой для реализации конкретных действий организации для оптимального достижения поставленной цели [5].

Одним из важнейших этапов формирования учетной политики для целей управленческого учета является выделение элементов управленческого учета, реализации которых должна способствовать управленческая учетная политика.

В состав элементов системы управленческого учета, предопределяющих построение учетной политики для целей управленческого учета, следует включить:

- планирование;

- учет;
- управленческую отчетность;
- управленческий контроль и анализ.

Практическая реализация перечисленных элементов возможна при соответствующем организационно-техническом обеспечении [5].

*Структура учетной политики для целей управленческого учета выглядит следующим образом:*

- Первый раздел – это основные термины и понятия;
- Второй раздел - система и цели управленческого учета
- Третий раздел - требования к управленческой отчетности
- Четвертый раздел - элементы учетной политики.

Кратко, этапы формирования учетной политики для целей управленческого учета можно представить следующим образом:

1. организация, разработка и утверждение (требуется определить лица или структурные подразделения ответственные за организацию и контроль соблюдения требованиям управленческой учетной политики);
2. методы и способы признания в управленческом учете доходов и расходов;
3. методы ведения управленческого учета (применение форм учета, интегрированных с данными бухгалтерского учета);
4. классификация расходов (расчёт себестоимости единицы продукции, услуги (работы), нормирование расходов, порядок отнесения затрат к прямым и косвенным и т.д.);
5. порядок расчета финансового результата;
6. описание условий при которых могут вноситься изменения
7. оформление (издание распорядительного документа);

Методы и способы признания в управленческом учете доходов и расходов образовательной организации [12]

<b>Хозяйственные операции</b>	<b>Отражение операций в управленческом учете (приведены примерные варианты)</b>
Признание доходов ООВО	Учет финансового результата текущей деятельности учреждения происходит по методу начисления
Оценка стоимости приобретения основных средств	По первоначальной стоимости
Начисление амортизации основных средств	Линейный способ начисления амортизации (списание стоимости ОС ежемесячно в течение срока полезного использования)
Оценка приобретаемых материальных запасов	По фактической стоимости приобретения
Оценка списываемых материальных	Выбытие (отпуск) материальных

<b>Хозяйственные операции</b>	<b>Отражение операций в управленческом учете (приведены примерные варианты)</b>
запасов	запасов производится по фактической стоимости каждой единицы, либо по средней фактической стоимости.
Оценка реализованной продукции (сданных работ, оказанных услуг)	По фактической полной себестоимости
Классификация затрат	Прямые затраты Накладные затраты Общехозяйственные затраты
Распределение расходов по видам деятельности на себестоимость работ (услуг)	<p>Пропорционально критериям, установленным в организации.</p> <p>Прямые затраты непосредственно относятся на себестоимость изготовления единицы готовой продукции, выполнения работы, оказания услуги.</p> <p>Распределение накладных расходов производится одним из способов: пропорционально прямым затратам по оплате труда, материальным затратам, иным прямым затратам, объему выручки от реализации продукции (работ, услуг), иному показателю, характеризующему результаты деятельности учреждения.</p> <p>Прямые затраты непосредственно относятся на себестоимость изготовления единицы готовой продукции, выполнения работы, оказания услуги.</p> <p>Распределение накладных расходов производится одним из способов: пропорционально прямым затратам по оплате труда, материальным затратам, иным прямым затратам, объему выручки от реализации продукции (работ, услуг), иному показателю, характеризующему результаты деятельности учреждения.</p> <p>Общехозяйственные расходы учреждения, произведенные за отчетный период (месяц), согласно утвержденной</p>

<b>Хозяйственные операции</b>	<b>Отражение операций в управленческом учете (приведены примерные варианты)</b>
	учреждением учетной политики распределяются на себестоимость реализованной готовой продукции, оказанных работ, услуг, а в части не распределяемых расходов - на увеличение расходов текущего финансового года [11].
Списание резервов предстоящих расходов	Метод равномерного списания в течение периода, к которому относятся
Оценка имущества, обязательств и хозяйственных операций	В рублях

## **5. Управленческая отчетность. Требования к управленческой отчетности**

Под термином «управленческая отчетность» понимают совокупность внутренних документов, которые содержат цифры, отражающие различные аспекты финансово-хозяйственных процессов образовательной организации[12].

В первую очередь надо понимать, что управленческая отчетность не регламентирована на законодательном уровне, соответственно составляется самой организацией добровольно. Ее не требуется направлять учредителю, в ФНС и другие надзорные и контролирующие органы. Ее основная цель – это предоставлять руководству образовательной организации достоверную оперативную информацию о реальном положении дел в образовательной организации на момент ее предоставления.

Данная отчетность отчетность может так же дополнять бухгалтерскую. Ценна эта отчетность тем, что дает возможность обнаружить недостатки, причины мешающие активному развитию организации.

Управленческая отчетность – значимый элемент планирования. Документы, которые ее формируют, включают данные, имеющие большое значение для просчета перспектив внедрения тех или иных решений.

Основное принципиальное отличие управленческой отчетности от бухгалтерской заключается в первую очередь в методологии ее составления. В силу своей оперативности она позволяет вовремя выявить те процессы финансово-хозяйственной деятельности, на которых эффективность образовательной организации недостаточно высока.

Может составляться в любой период(ежеквартально, ежемесячно, еженедельно, ежедневно). Должна быть достоверной и своевременной для принятия верных управленческих решений.

Первая разновидность отчетности, о которой идет речь – **управленческий баланс**.

Управленческий баланс в чем-то схож с бухгалтерским. Однако его

принципиальное отличие заключается в функциональном предназначении. Управленческий баланс призван не только отражать цифры, но также и интерпретировать их с точки зрения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации, положения дел в части активов организации, обязательств перед кредиторами.

Цифры, которые включает в себя бухгалтерская, управленческая, налоговая отчетность, могут, в принципе, заноситься в одни и те же формы. Однако то, как соответствующие показатели будут интерпретироваться, может предопределить создание документов в совершенно оригинальной структуре. Имеет значение то, кто пользователи управленческой отчетности — об этом мы сказали выше.

**Отчет о доходах и расходах.** В нем отражаются цифры, касающиеся доходов, издержек, а также финансовых результатов с нарастающим итогом. В структуре документа рассматриваемого типа отражаются: источники выручки, статьи расходов, прибыльность организации. Но, как мы определили выше, управленческий учет и отчетность предполагают не столько решение задач, связанных со сбором цифр, сколько интерпретацию различных показателей. Поэтому рассматриваемый документ, вероятно, нужно будет сопроводить дополнительными источниками, в которых будут фиксироваться необходимые разъяснения касательно цифр, отражающих доходы, расходы и финансовый результат.

Другой значимый документ – **отчет о движении денежных средств.** Данный источник отражает финансовые поступления образовательной организации в корреляции с источниками, а также выплаты организации соотносительно с ключевыми направлениями расходов — также в привязке к конкретному периоду. Отчет о движении денежных средств может показывать то, как обстоят дела в образовательной организации в части текущих результатов.

Рассмотренные нами основные виды управленческой отчетности могут, безусловно, дополняться иными источниками, аналитиками. Они могут быть как схожими с теми, что мы изучили, так и основываться на принципиально иных подходах к составлению.

Требования, предъявляемые к управленческой отчетности:

**Релевантность.** Управленческая отчетность должна быть достаточно значимой для принятия взвешенных и своевременных управленческих, а не просто информативной.

**Оперативность.** Должна составляться и предоставляться по мере возникновения потребности, в сроки позволяющие своевременно принять взвешенное управленческое решение.

**Адресность.** Предоставляется ответственным лицам, которые принимают на ее основании решения.

**Достаточность.** Информация содержащаяся в отчетности должна быть полной и оптимальной для принятия управленческого решения, не перегружена лишней аналитикой и сведениями.

**Аналитичность.** Данные в отчетности должны быть текущего периода, но позволять на их основании проводить последующий анализ.



**Понятность.** Информация, содержащаяся в управленческой отчетности должна быть понятна ее потребителю (при необходимости, пользователи могут быть проконсультированы компетентными сотрудниками финансовых служб)

**Достоверность.** В управленческой отчетности не должны допускаться ошибки и неточности.

**Сопоставимость.** Управленческая отчетность должна быть сопоставима с той информацией, которая предоставлялась за несколько периодов времени.

## **6. Интеграция систем учета и технология внедрения**

**Интеграция** бухгалтерского и управленческого учета **включает** в себя объединение данных, находящихся в различных системах учета, и предоставление данных внешним и внутренним пользователям в унифицированном виде.

Можно смело выделить следующие положительные стороны от интеграции бухгалтерского и управленческого учета:

- исключение неоднократного ввода данных о факте свершения хозяйственных операций для нескольких систем учета (параллельного ведения разных видов учета);
- точность уровня достоверности управленческой информации за счет минимизации ошибок при однократном вводе данных;
- сопоставимость и соответствие данных различных систем учета, базирующихся на использовании единого информационного пространства;
- оптимизация документооборота в организации.
- увеличение оперативности предоставления информации руководителю образовательной организации и лицам, которые наделены правом принятия управленческого решения, в результате увеличивается время для принятия взвешенных управленческих решений.

Для проведения интеграции систем учета необходимо проработать методологические, технические и организационные вопросы интеграционного процесса. Алгоритм выглядит следующим образом:

- определение методологии интеграции систем управленческого и бухгалтерского учета;
- выбор программно-технических средств автоматизации;
- организационные вопросы, в части разработки регламентов и процедур по методологии сбора, обработки и интеграции данных в системах учета, на основании требований двух предыдущих пунктов.

**Определение методологии интеграции систем управленческого и бухгалтерского учета.**

В первую очередь требуется определиться, кто будет являться пользователями информации управленческой системы учета (состав пользователей). Как правило ими являются внутренние субъекты, но в исключительных случаях внешним субъектам данная информация так же может предоставляться (например в банки).

Это позволит сформировать требования для каждой группы пользователей степени оперативности, составу и способу представления информации.

Вторым шагом станет разработка документа, который регламентирует процесс интеграции данных двух систем учета (бухгалтерского учета в управленческий, управленческого контура – в бухгалтерский учет).

Данная процедура позволит сопоставить счета управленческого и бухгалтерского планов счетов. Различия планов счетов двух систем учета обязательно должны быть закреплены в учетных политиках.

При разработке регламентирующего документа необходимо внимательно выявить и описать информацию, которой недостает в бухгалтерском учете. Эта мера позволит своевременно принять решение о способах сбора и отражения требуемой недостающей аналитики.

**Выбор программно-технических средств автоматизации управленческого учета.** На данном этапе принимается решение о способе автоматизации. Можно выделить несколько способов:

- написать программы собственными силами образовательной организации. Позволит реализовать максимум поставленных задач по управленческому учету. В данном варианте будет возможность учесть все нюансы образовательной организации. Но вероятнее всего данный вариант окажется самым затратным в период разработки и внедрения, а так же длительным по времени. Не исключено, что организация окажется «заложником» разработчика данного программного продукта, что повлечет дополнительные затраты на обучение вновь зачисленных сотрудников.

- Применение стандартного программного продукта (коробочного), с четко разработанными правилами учета. Данный способ, конечно же, позволит реализовать процесс автоматизации достаточно оперативно с наименьшими издержками. Однако руководству образовательной организации придется уменьшить перечень требований к системе управленческого учета, ведение учета с применением более детальной аналитики будет затруднено.

- Применение программного продукта с возможностью ее гибкой индивидуальной настройки. Самый оптимальный вариант, включающий в себя часть положительных моментов и первого и второго варианта.

Выбор способа автоматизации зависит, конечно же, за руководством образовательной организации. Не зависимо от выбранного способа, для решения вопроса интеграции бухгалтерского и управленческого учета требуется выполнить следующие действия:

- оценить, насколько выбранный программный продукт соответствует разработанной методологии управленческого в образовательной организации;

- оценить сроки автоматизации интегрированной системы учета;

- оценить плановые издержки образовательной организации на автоматизацию процесса интеграции (стоимость разработки или приобретения программного продукта, техническое оснащение, обучения работников владению программным продуктом, консалтинговая поддержка программного продукта, техническая поддержка программного продукта);

- итоговое тестирование автоматизации интегрированной системы учета (оценка взаимосвязи двух систем учета).

Идеальная модель интегрированной системы будет тогда, когда учетная информация вводимая в одном из контуров одновременно отображается в другом, в требуемом виде.

**Возможно несколько вариантов интеграции управленческого и бухгалтерского учета:**

1. Хозяйственные операции отражаются одновременно в двух контурах учета в момент введения в интегрированную систему.

2. Вводимые данные в основной контур и в другие учетные контуры трансформируются по определенным правилам.

Если в интегрированной системе образовательной организации первичен управленческий контур, то варианты интеграции с бухгалтерским учетом могут быть такими:

- При интеграции систем бухгалтерского и управленческого учета первичен управленческий;

- При интеграции систем бухгалтерского и управленческого учета производится дополнительное копирование и вынос бухгалтерского контура;

- Средний вариант интегрированной системы. При данном варианте предусмотрена схема интеграции следующим образом. Частично первичная информация вводится в управленческий контур и из него попадает в бухгалтерский, частично первичная информация заносится в бухгалтерский контур и затем трансформируется в управленческие данные.

Наиболее распространенным вариантом интегрированной системы на практике является вариант, при котором первичным является бухгалтерский контур.

При таком способе возможны следующие варианты интеграции:

- При интеграции систем бухгалтерского и управленческого учета первичен бухгалтерский контур

- Загрузка и выгрузка данных производится с применением промежуточных файлов.

- Интегрированная система с дополнительным копированием и выносом бухгалтерского контура.

Если в образовательной организации интегрированная система выстроена по методу первичного бухгалтерского контура, то для трансформации данных в управленческий контур требуется решить ряд задач, таких как:

- определение правил трансформации бухгалтерских данных в управленческие;

- сопоставление (определения соответствия) корреспонденции бухгалтерских счетов, корреспонденции управленческого плана счетов;

- сопоставление (определения соответствия) аналитик (субконто) двух систем учета;

- сопоставление (определение соответствия) бухгалтерских статей доходов и расходов, выплат и поступлений с управленческими;

- добавление дополнительных аналитик и реквизитов к счетам бухгалтерского плана счетов;

- настройка программного продукта.

В процессе трансформации бухгалтерских данных в управленческие вероятнее всего возникнет необходимость увеличить перечень статей справочников в бухгалтерском учете под требования управленческого учета.

### **Организационные аспекты системы интеграции.**

Управленческий учет разрабатывается и внедряется для эффективного управления в образовательной организации. Безусловно, это абсолютно новый элемент организационной системы. В связи с достаточно обширным полем взаимодействия с другими элементами системы, он вызовет в них определенные изменения. Появятся новые процессы сбора, систематизации, последующего анализа информации, изменятся существующие. Вероятно появится потребность в привлечении новых специалистов или переобучение специалистов уже работающих в образовательной организации.

В данном этапе необходимо будет спланировать изменения в функциональной и структуре образовательной организации, возможно и в организационной структуре.

Только после прохождения и решения необходимых вопросов на всех перечисленных этапах создания интегрированной системы учета в образовательной организации, можно сказать, что задача решена.

Конечно же только при наличии у руководителя образовательной организации четких целей и понимания путей их достижения, слаженной команды разработчиков, в состав которой должно входить все структурные единицы организации задействованные в выстраивании интегрированной системы, материальное и моральное стимулирование разработчиков и сотрудников, которым добавился новый функционал будет обеспечен успех.

### **Организация документооборота**

При внедрении новой системы учета (в нашем случае речь идет об управленческом учете) в уже существующую организационную и функциональную структуру, необходимо достаточно детально проработать и организовать систему документооборота. И так же как и все процессы необходимо регламентировать распорядительным документом систему выстраиваемого документооборота в образовательной организации.

В регламентирующем документе необходимо изложить порядок отражения хозяйственных операций, совершаемых в результате ведения финансово-хозяйственной деятельности в управленческом учете. Поэтапно прописывается процесс прохождения первичного документа и методология отражения на его основании учетной информации в интегрированной системе учета. При документообороте особое внимание следует уделить первичной документации. Такими документами могут являться, например, заявки на кассовый расчет или заявки на наличные. В форму указанных документов разумно ввести дополнительные обязательные поля: «Направление деятельности», «Код затрат», «Центр финансовой ответственности» иную дополнительно применяемую

аналитику. Благодаря данным в этих полях, станет возможным достаточно оперативно и точно определить кому же из ЦФО принадлежит хозяйственная операция и в каком временном периоде была совершена.

В зависимости от варианта организации управленческого учета будет формироваться и порядок документооборота. В случае, когда все первичные документы поступают к сотруднику, ведущему управленческий учет, необходимо только зафиксировать это положение в регламенте. Если сотрудник отражает учетные данные в управленческом учете на основе данных бухгалтерского учета, то следует разработать отдельный дополнительный документ, регламентирующий правила трансформации учетных записей из бухгалтерской системы в управленческую.

Так же в регламентирующем документе отражается процесс и периодичность формирования учетных регистров управленческого учета, а так же формирование на основании учетных данных управленческой отчетности, сроки ее составления, и периодичность составления и представления руководству образовательной организации.

#### **Документооборот при первичном бухгалтерском контуре:**

Первичный документ вводится бухгалтером в бухгалтерскую учетную систему, а в управленческой учетной системе этот документ проводится ЦФО, или подразделением, ответственным за ведение управленческого учета, или лицами наделенными данными правами.

#### **Документооборот при первичном управленческом контуре:**

Документ проводится в системе управленческого учета, в системе бухгалтерского учета отражается по факту представления оригинала документа в бухгалтерию.

#### **4. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. ПОНЯТИЕ И РАЗЛИЧИЯ ФОРМ БЮДЖЕТА ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

На сегодняшний день вопросам внедрения эффективных систем планирования и бюджетирования в образовательных учреждениях уделяется очень большое внимание, как со стороны Министерства образования и науки, так и руководителей ООВО. Министерство желает получить стабильно развивающуюся систему образования с точки зрения финансовой устойчивости, а руководитель (ректор) нацелен на эффективную работу своего вуза с прозрачными и понятными инструментами финансового управления.

Подойти к решению данной задачи возможно путем введения единых подходов к пониманию финансового планирования:

- технология бюджетирования (разработка форм бюджетов, порядок сбора информации, система консолидации информации и пр.);
- организация процесса (разработка финансовой структуры, определение ответственных лиц, бюджетные периоды, регламент бюджетирования);
- автоматизация финансовых расчетов (имеется ввиду постановка сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию об исполнении принятых бюджетов).

Таким образом, формируется эффективное финансовое управление как университетом в целом, так и отдельными его структурными подразделениями, видами деятельности, программами и проектами, при котором руководитель образовательной организации сможет оперативно реагировать и принимать решения на основе созданной системы финансового планирования.

**Финансовое планирование** - вид управленческой деятельности, связанный с планированием привлечения и использования финансовых ресурсов для реализации целей организации.

Одним из инструментов финансового планирования является бюджетирование (*примечание:* другими инструментами финансового планирования могут являться, например, план производства, план сбыта, план материально-технического снабжения и др.). Традиционно бюджетирование понимается как особая управленческая технология, основанная на распределении ответственности через финансовую структуру организации.

**Бюджетирование** – это процесс согласованного планирования и управления финансово-хозяйственной деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого руководителя в достижение общей цели.

Следует отметить, что финансовое планирование определяет финансовые результаты, которые необходимо достичь организации для обеспечения своей финансовой стабильности и развития, а бюджетирование определяет, каким образом этого можно достичь и что для этого нужно делать. Иначе говоря, финансовое планирование определяет цель, а бюджетирование процедуру

достижения этой цели. В процессе финансового планирования учитываются все финансовые ресурсы, которыми владеет организация, и которые будут созданы в процессе деятельности. Процесс бюджетирования оперирует денежными потоками, т.е. только денежными ресурсами, поскольку именно наличие и движение денежных средств определяют возможность осуществления оперативного контроля по результатам финансово-хозяйственной деятельности и влияния на нее.

Бюджет – это структурированный, количественно детализированный план финансовых показателей организации в целом и отдельных ее сегментов.

Функции: внедрение системы финансового планирования, бюджетирования и исполнения планов ФХД позволит руководству образовательной организации:

-оперативно получать аналитические материалы (при выстраивании автоматизированной системы учета и исполнения) – *аналитическая*;

-повысить степень гибкости управления образовательной организацией из-за возможности прогнозировать и предвидеть результаты управленческих действий – *финансового планирования*;

-планировать и моделировать различные сценарии деятельности ООВО через финансовые показатели – *финансового планирования*;

-осуществлять контроль фактического исполнения запланированных результатов – *финансового учета и контроля*;

-заранее подготавливать ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде – *финансового контроля*;

-выстраивать мотивационную политику, основанную на достижении финансовых показателей стратегии развития ООВО – *мотивационная*.

Система финансового планирования является одним из процессов управления. Управление организацией – это непрерывный, взаимозависимый, циклический процесс. При реализации всех этапов данного процесса происходит достижение целей и задач стратегического развития организации.

Цикл начинается с целеполагания, происходит разработка стратегических задач. Далее идет расстановка функциональных обязанностей на основе организационной структуры и процессов. На основе организационной структуры выстраивается иерархия центров финансовой ответственности (финансовая структура), которые реализуют выполнение финансовых показателей, и организовывается планирование (формируются бюджеты) в образовательной организации. Процесс исполнения бюджета строится на основе управленческой учетной политики. Одновременно происходит финансовая оценка стратегических целей (определение достаточно ли ресурсов для реализации целей, корректировка бюджетов при изменении целей). По результатам анализа фактических данных также может быть проведена корректировка стратегических целей. Таким образом, замыкается цикл финансового планирования.

Для организации системы финансового планирования ФХД необходимо определить:

- субъекты финансового планирования ФХД ООВО;
- объекты финансового планирования ФХД ООВО;

- модель финансового планирования ФХД ООВО;
- локальные нормативные акты, регламентирующие процесс планирования и бюджетирования ФХД ООВО[1] (в которых прописывают порядок процедуры планирования, закрепляют ответственных, определяют форму планов и их взаимосвязь в процессе финансового планирования ФХД ООВО).

Элементы системы финансового планирования в каждой организации могут быть разными, данный перечень не является исчерпывающим.

**Субъекты системы планирования** определяются каждым ООВО с учетом организационно-функциональной структуры учреждения, полномочий, функций, закрепленных за структурными подразделениями и должностными лицами Уставом и локальными актами ООВО [1]. В автономных организациях таким субъектом может быть наблюдательный совет, в бюджетных - ученый совет, ректор, руководитель, отвечающий за систему планирования и бюджетирования ФХД ООВО, руководители центров финансовой ответственности/функциональных направлений и иные субъекты. Одним словом, субъекты финансового планирования – это те, кто оказывают непосредственное влияние и воздействие на процесс планирования и выработки целей.

**Объекты планирования** ООВО определяют самостоятельно в зависимости от целей и задач, стоящих перед ООВО в части стратегического планирования и развития. Объектом планирования, как правило, являются различные аналитики составления бюджетов, например:

**Вид деятельности:**

- Образовательная деятельность;
- Научная (научно-исследовательская) деятельность;
- Дополнительная образовательная деятельность;
- Проектная деятельность;
- Общежития;
- Прочая деятельность (оказание посреднических услуг, оказание медицинских услуг, реализация продукции собственного производства и услуг общественного питания на территории ООВО, предоставление туристических, информационных услуг, инновационная, экспериментальная, консультационная деятельность, и т.д.)[1].

Выделение отдельного вида деятельности происходит с учетом приоритетности развития, стратегического планирования и значимости в управлении ООВО того или иного вида деятельности.

**Функциональные направления:**

- Оплата труда;
- Материальные расходы;
- Коммунальные услуги;
- Аренда;
- Содержание имущества;
- Транспортные услуги;
- Командировочные расходы;
- Коммуникационные услуги;



- Безопасность жизнедеятельности;
- Подготовка кадров;
- Организация учебной и производственной практики;
- Издательские и полиграфические услуги;
- Профориентационные, рекламные услуги;
- Налоги и сборы;
- Прочие расходы;
- Амортизация.

**Центры финансовой ответственности:**

- Центр развития;
- Центр финансового результата;
- Центр маржинального дохода;
- Центр доходов;
- Центр расходов;
- Центр финансового учета.

Объектами финансового планирования также могут быть **финансовые показатели:**

- Доходы;
- Расходы;
- Поступления;
- Оплаты;
- Финансовый результат.

Планирование ФХД ООВО осуществляется также по **источникам финансового обеспечения (КФО):**

- Субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания;
- Субсидии, предоставляемые в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации (целевые средства);
- Субсидии на осуществление капитальных вложений;
- Средства обязательного медицинского страхования;
- Средства от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности [1].

Можно планировать доходы и расходы, а также движение денежных средств в соответствии с **классификатором основного сектора государственного управления**. Несмотря на то, что планировать в разрезе КОСГУ в настоящее время не особенно актуально, так как форма плана ФХД уже не предусматривает разбивку по КОСГУ, нередко в образовательных организациях планирование осуществляется и в таком разрезе. Новая форма плана ФХД предусматривает планирование оплат в разрезе **кодов видов расходов (КВР)**, поэтому многие ООВО формируют бюджеты с использованием данной аналитики.

**Любая из представленных аналитик может быть сквозной для каждой:** например, планирование проводится по ЦМД Институт, по виду деятельности–

образовательная деятельность, по источникам финансового обеспечения (КФО-2 и 4), планы составляются по статьям доходов и расходов и т.д.

Для целей финансового планирования Министерство образования и науки рекомендует использовать определенный состав показателей доходов и расходов (Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России от 15.10.2015г.) [1].

Необходимо отметить, что коды разработанных статей доходов и расходов, а также статей движения денежных средств не содержат в своем составе статьи КОСГУ/КВР или унифицированные признаки. В данном случае присутствует своя внутренняя экономическая классификация статей:

- Первая цифра в шифре кода означает доходная это статья или расходная;
- Вторая цифра – это вид деятельности. Как правило, каждая статья доходов соответствует определенному виду деятельности, поэтому в присвоении кодов статьям доходов присутствует значительная доля однозначности. В случае расходов такой однозначности нет. Каждая статья расходов может соответствовать нескольким видам деятельности (поэтому в шифре необходимо поставить тот вид деятельности, к которому относится данный вид расхода);
- Третья и последующие цифры смысловой нагрузки не несут, а являются иерархией структуры верхнего уровня.

Использование рассмотренной системы статей носит рекомендательный характер. Можно использовать иную классификацию показателей, а также иной подход к определению кодов статей.

Многие вузы используют структуру статей доходов и расходов с привязкой к КОСГУ и КВР. При включении кода КОСГУ или КВР в коды экономических статей ООВО сталкивается с риском постоянно меняющегося законодательства (например, со стороны Министерства финансов РФ). В дальнейшем при внесении изменений в коды статей, ООВО столкнется с проблемой сопоставимости и анализа информации за различные периоды.

Существуют **3 модели финансового планирования**:

**Централизованная модель:** руководитель образовательной организации определяет рамки финансовых бюджетов по всей организации, а руководитель ЦФО составляет свои бюджеты таким образом, чтобы не был превышен основной бюджет по ООВО в целом.

Централизованная модель планирования обладает рядом преимуществ: большой контроль за расходованием средств, аккумулирование денежных ресурсов; простота управления; четкий контроль закупок.

**Децентрализованная модель:** при планировании сначала составляются бюджеты на уровне ЦФО, далее, исходя из них, составляется консолидированный бюджет доходов и расходов, движения денежных средств. Данная модель предусматривает определение плановых показателей ЦФО самостоятельно на основе методик, принятых в ООВО.

**Смешанная модель**, основанная на двух вышеупомянутых моделях, предусматривает централизованное доведение до ЦФО ориентировочных лимитов, с учетом которых они формируют свои планы.

Чаще всего, централизованно осуществляются стратегические и политические функции, организация крупных заказов и функция обучения персонала и кадров. Децентрализованным остается управление административными аспектами.

Модель планирования и бюджетирования определяется ООВО самостоятельно в зависимости от условий хозяйствования, организационно-функциональной структуры, сложившейся культуры управления и других факторов. Какой модели отдать предпочтение зависит от конкретных условий функционирования, стратегических целей, видов и направлений деятельности ООВО.

Существует несколько методов финансового планирования.

**Планирование от достигнутого** предполагает при планировании брать за основу фактическое значение натурального и (или) стоимостного показателя, сложившегося за **отчетный период**. При планировании фактическое значение показателя может быть скорректировано **на индекс инфляции**. Планирование от достигнутого целесообразно применять в случае, если основные параметры деятельности ООВО остаются неизменными.

**Планирование по нормативам** предполагает наличие нормативов потребности в стоимостном или натуральном выражении на расходование тех или иных видов ресурсов. Норматив потребности разрабатывается и (или) определяется ООВО самостоятельно и может быть установлен с учетом:

- технологических норм (например, норма на обслуживание автотранспортных средств, оборудования);
- требований санитарно-технических норм (нормы по уборке помещений);
- условий коллективного договора (нормы компенсаций, материальной помощи, пособий и других выплат на одного сотрудника);
- внутренних нормативно-регламентных документов;
- статистических данных системы бухгалтерского/управленческого учета о потреблении ресурсов (например, расход шариковых ручек на 1 сотрудника, расход моющих средств на 100 кв. метров площади);
- опыта других ООВО.

**Прямой метод планирования** – предполагает определение перечня конкретных мероприятий, планов, потребностей и их стоимостную оценку [1].

Планирование производится на определенный **период**. Классически выделяют календарный финансовый год и учебный финансовый год. Бюджеты чаще всего составляются на календарный год, а в ООВО в силу своей специфики также формируют бюджеты на учебный год. В связи с этим существует **метод скользящего бюджетного планирования**, когда учебные подразделения планируют и «живут» в рамках учебного года, а административные в рамках календарного года.

Основными формами бюджетов являются:

- **Бюджет доходов и расходов (далее – БДР);**
- **Бюджет движения денежных средств (далее – БДДС).**

**Бюджет доходов и расходов** – это документ, показывающий соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период. **БДР – способ фиксации операций, формирующих прибыль (убыток) предприятия** (в данном документе отражаются доходы и расходы, на его базе может быть рассчитана себестоимость и рентабельность).

**Бюджет движения денежных средств (БДДС)**– бюджет, определяющий планируемый результат деятельности организации или предприятия от операций, связанных с притоком или оттоком денежных средств или их эквивалентов. **БДДС – способ отражения движения денежных потоков** (в данном документе фигурируют только те события, которые имеют денежное выражение).

### Отличия БДР и БДДС

<b>БДР</b>	<b>БДДС</b>
Рассчитывается <b>рентабельность</b> в целом по образовательной организации, видам деятельности, себестоимость	Служит для оценки <b>платежеспособности</b> . Содержит информацию об <b>остатке денежных средств</b>
Формирует <b>финансовый результат</b> (прибыль, убыток), исходя из принципов управленческой учетной политики	Планирование происходит на основании прогнозной информации по поступлениям и выбытиям денежных средств, формируется <b>чистый денежный поток</b>
<b>Отражение операций, формирующих прибыль (убыток) предприятия (метод начисления)</b>	Отражение движения денежных потоков ( <b>кассовый метод</b> )
<b>Структура:</b> - доходы - расходы - финансовый результат	<b>Структура:</b> - остаток на начало периода - поступление денежных средств - выбытие денежных средств - чистый денежный поток - остаток на конец периода
Фактическое исполнение базируется на первичных документах, которыми оформляются операции, содержащиеся в БДР; используются акты выполненных работ и оказанных услуг, акты приема-передачи материальных ценностей и пр.	В качестве первичных документов используются приходные и расходные кассовые ордера, а также выписки по операциям с банковскими счетами ООВО.

Оба бюджета на первый взгляд ничем не отличаются: деньги поступили, ушли, доходы и расходы зафиксированы. Тем не менее, разница между БДДС и

БДР существует. Форма БДР представляет финансовый результат, рентабельность видов деятельности и в целом ООВО, а БДДС служит для оценки платежеспособности ООВО в заданном периоде. Различия объясняются тем, что не всякое движение денег порождает доход или расход так же, как и изменения в доходах и расходах ООВО не всегда происходят через выплаты и поступления.

Статьи БДР и БДДС повторяются, но есть отличие: некоторые статьи отражаются в БДДС и отсутствуют в БДР и наоборот.

### БДР

Чаще всего составление БДР предшествует составлению БДДС. В БДР традиционно включаются три группы показателей: доходы, расходы и финансовый результат (прибыль или убыток). Доходы и расходы отражаются по **методу начисления**.

**Метод начисления** – это метод планирования и учета, согласно которому доходы и расходы планируются/учитываются в том периоде, в котором они имеют место быть, независимо от поступления денежных средств [1].

*Доходы*, как правило, можно разделить по видам деятельности:

- от основной деятельности (субсидия на выполнение ГЗ, платная образовательная деятельность, доходы от НИОКР);
- от прочей деятельности (проживание в общежитии, доходы от сдачи в аренду имущества и т.д.).

*Расходы* детализируются по группам, функциональным направлениям:

- прямые расходы (заработная плата ППС, практика студентов и пр.)
- косвенные расходы (оплата труда АУП, амортизация, аренда, коммунальные платежи).

Иногда отдельно составляются БДР по различным видам деятельности, функциональным направлениям.

### БДДС

Бюджет движения денежных средств формируется с использованием **кассового метода**.

**Кассовый метод** – это метод, в соответствии с которым доходы и расходы отражаются как поступления и выплаты денежных средств.

Единой формы, применяющейся при составлении БДДС, не существует, но можно выделить пять универсальных разделов этого документа:

- начальный остаток денежных средств;
- поступление денежных средств;
- выбытие денежных средств;
- чистый денежный поток — разница между поступлениями и выбытиями денежных средств;
- остаток на конец периода.

В таблице представлены хозяйственные операции по признаку отражения их в БДДС и БДР.

Операция	Отражается в БДДС	Отражается в БДР
Начисление амортизации	—	+

Начисление заработной платы	—	+
Выплата аванса заработной платы	+	-
Оплата за обучение	+	—
Начисление дохода от обучения студентов	—	+
Оплата кредитов и процентов	+	—
Оплата за приобретенные ОС	+	—
Оплата расходов на капитальный ремонт	+	—

При организации системы планирования необходимым условием является издание локального нормативного акта – Регламента финансового планирования. Основные положения Регламента финансового планирования:

- Формы консолидированного бюджета
- Формы вспомогательных таблиц
- Принципы распределения доходов
- Коды статей
- Виды деятельности
- Порядок планирования по статьям (доходов и расходов)
- Лица, ответственные за составление бюджетов
- Периодичность планирования
- Описание процесса формирования консолидированного бюджета

Выстроенная в организации технология составления Бюджета движения денежных средств может быть интегрирована в процедуру формирования Плана ФХД.

План ФХД формируется кассовым методом в соответствии с требованиями приказа Минобрнауки РФ от 16 июня 2016 г. №717

«Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении министерства образования и науки Российской Федерации».

Таким образом, необходимость внедрения системы бюджетирования для ООВО нормативно регламентирована.

## **6. ОСНОВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЛАНАМИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДЕМОНСТРАЦИЯ АСУ ПФХД**

Автоматизированная система управления планами финансово-хозяйственной деятельности (далее АСУ ПФХД) представляет из себя комплексную систему обеспечивающую вузы сервисами для формирования единой системы управления финансово-хозяйственной деятельностью, с учетом уже имеющихся и используемых в вузе систем.

В основе лежит сервис планирования для формирования и ведения бюджета вуза, функционирующий с учетом информационных систем вуза, которые могут быть интегрированы в АСУ ПФХД. Представлены также аналитическая компонента для анализа данных и формирования различных отчетов на основе не только имеющихся данных в сервисе планирования, но а также данных в информационных системах министерства образования и науки Российской Федерации.

При этом АСУ ПФХД позволяет настроить для каждого пользования свой рабочий стол, будь то представитель вуза или представитель министерства образования и науки.

Основные возможности АСУ ПФХД:

1. Настройка финансовой и организационной структуры вуза.
2. Сбор данных с центра финансовой ответственности (ЦФО).
3. Распределение лимитов.
4. Формирование плана доходов и расходов и плана движения денежных средств
5. Формирование планов финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД), в соответствии с приказом №1321 и сведений о вносимых изменениях.
6. Управление закупками в части формирования плана закупок и плана графика закупок в соответствии с постановлением 552, 553.
7. Имеются сервисы экспорта/импорта данных.
8. Возможность автоматической выгрузки ПФХД на <http://bus.gov.ru>

Варианты использования АСУ ПФХД с учетом концептуальной модели функционирования, вуз в праве выбрать сам тот или иной вариант использования.

Первый вариант это полностью перейти на работу в АСУ ПФХД, когда рабочее место сотрудника планово-экономической службы представлено в АСУ ПФХД, либо остаться в своей системе, настроив интеграцию с АСУ ПФХД

Но не зависимо от варианта использования АСУ ПФХД возможна интеграция системы для того, чтобы избежать дублирования ввода одной и той же информации на сайте.

Требования для интеграции размещены на сайте системы. Первым этапом будет настройка финансовой структуры и заполнение соответствующих справочников в АСУ ПФХД. Затем настроить технически выгрузку из учетных

систем вуза в АСУ ПФХД, в соответствии с представленными требованиями. В итоге по заданным требованиям если будет обеспечена выгрузка в АСУ ПФХД, то в системе будут размещены актуальные первичные данные для планирования финансово-хозяйственной деятельности. Ожидаемый результат от интеграции в АСУ ПФХД должен быть загружен не только полный объем финансовых данных для отчета планов финансово-хозяйственной деятельности, в соответствии с приказов 1321, а также загружены 50 дополнительных показателей для расчетов, аналитики, формирования отчета о результатах деятельности, в соответствии с приказов 1892.

В зависимости от роли пользователя будет представлена аналитическая панель для представителей министерства образования и науки панель позволит сравнивать абсолютные значения показателей планов финансово-хозяйственной деятельности по группам вуза, проводить анализ относительно показателей характеризующих качество финансовой деятельности. Если говорить об аналитической панели вуза, то она будет представлена панелью ректора, с помощью которой он сможет анализировать актуальную информацию по поступлениям и выплатам, а также проводить аналитику по сети вузов, т.е. доступ к некоторым аналитическим материалам других вузов будет предоставлена конкретному вузу. Аналитика строится не только на основе первичных данных представленных размещенных в АСУ ПФХД, а также на основе планах финансово-хозяйственной деятельности отчетов об исполнении учреждений его плана это 737, 730 форма, отчет о результатах деятельности, в соответствии с приказом 1892 и других формах статотчетностей, таких как: ЗП-образование, ВПО -1, соглашение о предоставлении субсидии. На основе этих данных возможно будет проводить аналитику по конкретному вузу, а также по подведомственной сети.

Доступ к АСУ ПФХД.

Ссылка в сети <http://pfhd.edu.ru>

Контакты службы технической поддержки: [support@pfhd.edu.ru](mailto:support@pfhd.edu.ru)

### **Демонстрация АСУ ПФХД**

Для того, чтобы войти в систему необходимо ввести логин и пароль. Обращаю ваше внимание, на то, что система учитывает регистр ввода заглавных букв.

После нажатия на кнопку войти, мы переходим на главную страницу АСУ ПФХД, где представлены основные блоки, с которыми может работать представитель вуза, а именно:

1. Блок бюджетирования и планирования ФХД, где формируются основные документы системы:

- Планы доходов
- Планы функциональных расходов
- планы ФХД
- Сводные планы ФХД
- План закупок



- Перечень дополнительных показателей
- Отчет о результатах деятельности учреждения, в соответствии с приказом 1892

- Отчетные формы загруженные из внешних систем Минобрнауки России.

2. Управление закупками. Основное назначение этого блока работа с документами: - Планы-графики размещения заказов по 44-ФЗ

- Планы закупок по 223-ФЗ. Данные документы формируются на основе план закупок в блоке бюджетирования и планирования ФХД «План закупок»

3. Справочники. Представлены 3 вида справочников:

- Общесистемные классификаторы. По ним осуществляется синхронизация с официальными источниками.

- Централизованные справочники ведутся поддержкой федерального сервиса АСУ ПФХД или представителями МИНОБРНАУКИ России.

- Пользовательские доступны для редактирования пользователями и могут содержать, как предзаполненные значения в соответствии с методикой планирования и бюджетирования ФХД, так и уникальные данные для планирования.

На примере рассмотрим пользовательский справочник (функциональные направления – 1 уровень). Видим предзаполненные данные на основе методических рекомендаций. Есть возможность внести дополнительные данные, уникальную классификацию вуза. В данном случае такая возможность, поскольку работаем под правами администратора.

Кроме того, есть возможность оставить заявку на добавление дополнительных показателей в справочник. Как правило, доступ на редактирование есть только у администратора вуза. А заявки администратору могут оставлять все ЦФО имеющие возможность это делать. Все эти права, о которых мы говорим, настраиваются вузом самостоятельно.

4. Управление доступом. В этом блоке осуществляется настройка прав доступа к различным документам и действиями над ними. Заведение пользователей, добавление и редактирование ролей пользователей системы.

5. Личный кабинет. В нем можно увидеть и отредактировать основную информацию об организации. В том числе заполнить должностные и контактные лица. Заполнить счета организации, а также **финансовую структуру**.

6. Мониторинг и Управление. В этом блоке можно производить действия по интеграции с внешними системами. Подробнее можно узнать ознакомившись с инструкцией по интеграции.

7. Аналитика. В нем представлены, некоторые аналитические отчеты по вузам.

8. Задания. Информация по заданиям от Минобрнауки России.

9. Блок информационная поддержка, где представлена:

- Основная информация по работе с системой (в разделе о системе).
- Нормативная документация. С ссылками на основные документы, процессы планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности подведомственных учреждений Минобрнауки России.

- Раздел техническая поддержка, где представлена информация об обновлениях системы. Часто задаваемые вопросы с соответствующими ответами на них.

- Раздел инструкции. Где представлены основные инструкции

- Ссылки на информационные системы министерства образования и науки РФ

Также можно выбрать альтернативный дизайн меню, нажав на переключатель. Кроме того можно пользоваться альтернативным меню системы, нажав на значок в левом верхнем углу экрана. Появится окно с блоками, по которым можно выполнить непосредственный переход.

В верхней части системы видим системную дату и время в данный момент.

## ПРАКТИКУМ

### Кейс «Стратегическое планирование в образовательной организации высшего образования»

#### Шаг 1. Исходя из ответов на вопросы, определить миссию ООВО

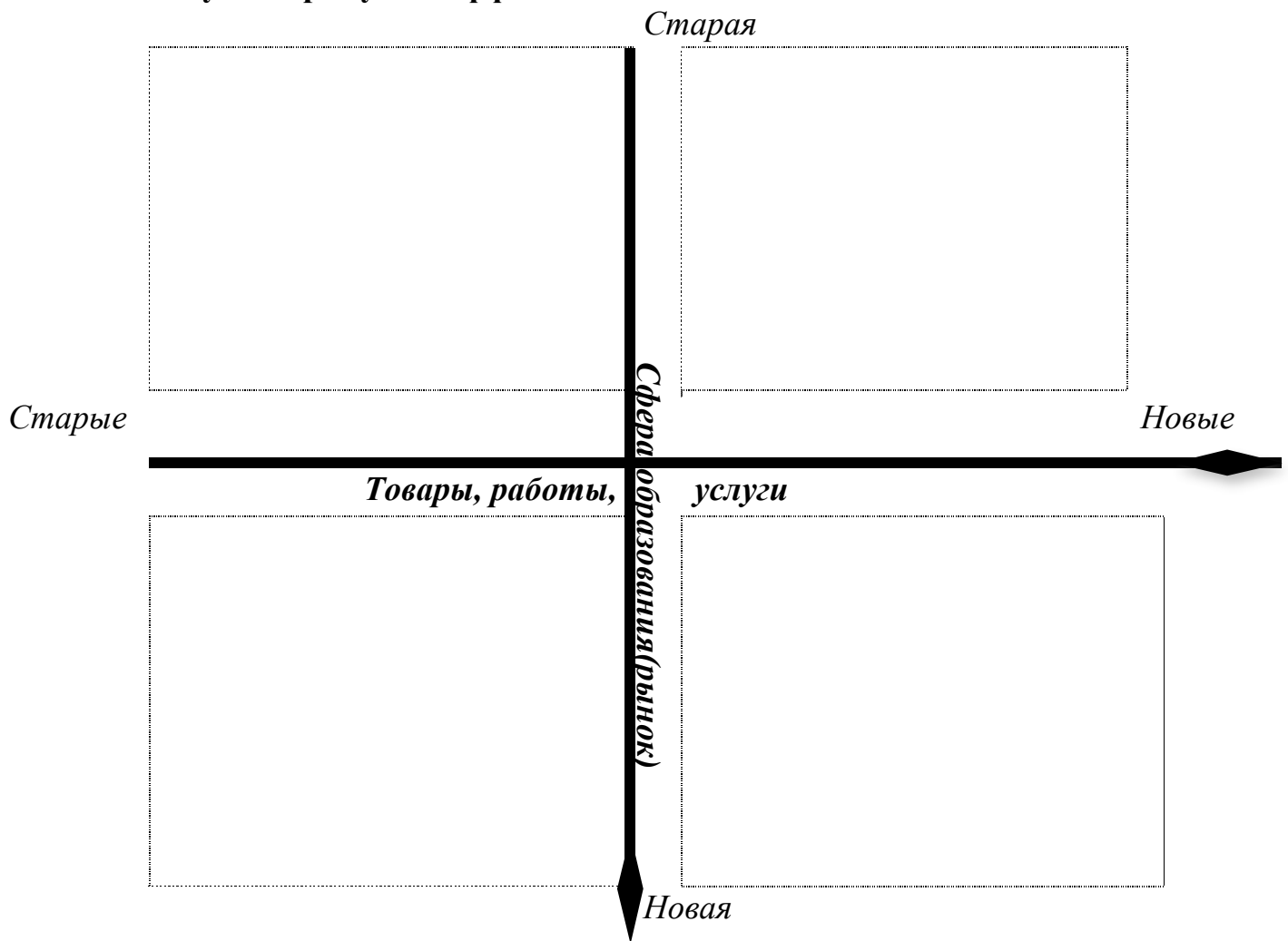
Вопрос	Ответ	Миссия
Для кого работает наш вуз? (опишите аудиторию основной деятельности вуза)		
Что делает наш вуз, за чем к нам обращаются заказчики (опишите область деятельности)?		
Каковы культурные, социальные, научные или иные ценности, которыми славен вуз?		
Ключевые потребности заказчиков, которые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

#### Шаг 2. Необходимо определить соответствие критериям

Критерий	Оцените соответствие да/нет
Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь заказчика лучше?	
Строится на отличительных от конкурентов характеристиках вуза	
Содержит все сильные стороны наших услуг	
После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами	

Хорошо запоминается	
Реалистична, соответствует тому, что в действительности мы делаем, не вводит покупателя в заблуждение	
Строится на преимуществах и выгодах, которые важны для нашей аудитории	

**Шаг 3. Определить стратегию позиционирования услуги на рынке используя матрицу Ансоффа**



**Шаг 4. Необходимо установить задачи для ООВО**

Задачи:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

## Кейс «Управление проектами»

### Разработка бюджета проекта

*Шаг 1. Разработать документ «Титульная информация о проекте»*

#### Титульная информация о проекте ООВО

Наименование проекта	
Планируемое время начала и окончания	
Оценка бюджета проекта, руб.	
Место/сфера реализации	
Краткая характеристика проекта	
Основные направления расходования	
Владелец проекта	
Куратор	
Руководитель проекта	
Контроль/согласование	
Дата создания документа	

*Шаг 2. Определение ролей и ответственности*

Роль	Ответственный	Описание ответственности
Владелец проекта		
Куратор		
Руководитель проекта		
Контроль/согласование		

*Шаг 3. Принципы и подходы к планированию проекта*

Указываются подходы, определяющие особенности конкретного проекта в ООВО.


*Шаг 4. Формируются ограничения и пороговые значения.*

Например,

1. Пороговые отклонения от плана по стоимости, допускаемые до принятия корректирующих действий, - не более \_\_\_\_\_%.

2. При необходимости изменения суммы расходов, превышающих пороговые отклонения, запросы направляются \_\_\_\_\_

*Шаг 5. Методы оценки бюджета*

Произведем оценку статей одним из методов, указанных в лекционных материалах.

*Оценка по аналогам*

КВР/КОСГУ /КОД	Ед. измере ния	Данн ые по анал огу №1	Данн ые по анал огу №2	Данн ые по анал огу №3	Стоимо сть единиц ы, руб	Числ о един иц	Оценка стоимо сти	Коммент арий
<b>Итого, руб:</b>								

*Шаг 6. Сделаем сводную таблицу проектов*

№	Метод оценк и	Требуемые ресурсы/расх оды	Прямые расход ы	Накладны е расходы	Резер в	Оценка стоимост и	Допущен ия/ограни чения
1							
1.1							
1.2							
1.3							
2.							
2.1							
2.2	...						
<b>Итого, руб</b>							

*Шаг 7. Контроль бюджета*

Обязательная процедура, описанная в лекционной части.

## Кейс «Модели построения финансовой структуры»

**Цель:** Сформировать финансовую структуру с учетом различных условий управления и экономических моделей принятых в образовательных организациях.

### **Определения (терминология):**

**Организационная структура** – это состав управленческих подразделений образовательной организации высшего образования (далее ООВО), а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности.

**Финансовая структура** – это иерархия специфических звеньев (так называемых Центров финансовой ответственности, 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)** – это структурное подразделение (или группа подразделений), наделенное полномочиями по получению и (или) распределению финансовых ресурсов.

**Центр финансового учета (ЦФУ)** - это 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 может являться ЦУЗ (центр учета затрат).

### **Типы ЦФО:**

**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 дохода (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.

**Задание:** Опираясь на информацию об образовательной организации высшего образования, изложенную в *условиях задач*, необходимо:

1. Составить организационную структуру.
2. Разработать вариант финансовой структуры представленных подразделений.
3. Указать тип ЦФО для каждого структурного подразделения и ООВО в целом.
4. Предположить плюсы и минусы данной модели управления. (*Время для решения кейса – 60 мин.*)

*Условие №1:*

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.).

*Условие №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.

*Условие №3:*

Директорам институтов (1 и 2) не устанавливаются 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.

## **Кейс «Формирование финансовой структуры образовательной организации высшего образования с учетом стратегических целей»**

### **Разработка экономической модели и финансовой структуры ООВО**

**Цель:** Разработать финансовую структуру с учетом определенных стратегических целей.

**Задание:** Опираясь на информацию об образовательной организации высшего образования (ООВО), изложенную в условии, необходимо сформировать финансовую структуру с учетом стратегических целей виртуального вуза. *(Время для решения кейса – 135 мин.)*

#### **Информация об ООВО:**

Образовательная организация высшего образования осуществляет следующие виды деятельности:

- реализует основные образовательные программы высшего образования (бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура, подготовка научных кадров – докторанты);
- реализует образовательные программы дополнительного профессионального образования (обучение слушателей дополнительным профессиональным программам, ведение курсов переподготовки специалистов, довузовская подготовка);
- осуществляет научные исследования (РГНФ, РФФИ, государственное задание);
- обеспечивает обучающихся в ООВО местами в общежитиях;
- оказывает прочие непрофильные услуги (пример: юридические, бассейн).

#### **Стратегические цели:**

- обеспечить увеличение набора через 3 года на 15%;
- в ООВО отсутствует набор иностранных студентов, обеспечить показатель набора иностранных студентов через год в количестве 5% от контингента студентов.

Образовательная организация представлена структурными подразделениями, которые осуществляют определенные функции и полномочия в процессе планирования и бюджетирования (Приложения 1,2).

**1 шаг.** Определить, какие структурные подразделения необходимы для выполнения стратегических целей (возможно, необходимо добавить какое-либо подразделение в организационную структуру или наделить (дополнить) функционалом имеющиеся структуры) (Приложение 1 и 2).

При первом варианте (добавлении структуры) необходимо дополнить Приложение 2 соответствующей структурой (отдел, управление), а в Приложении 1 описать соответствующий функционал данного подразделения (графа 2-3).

При втором варианте (добавлении функционала в имеющееся подразделение) необходимо в Приложении 1 описать соответствующий

функционал определенного подразделения(графа 3).

**2 шаг.** Сформировать центры финансовой ответственности (ЦФО), ориентируясь на организационную структуру, определить названия (Приложение 1, графа 4). Определяем типы ЦФО (Графы 5,6,7,8,9)

**3 шаг.** Определить за какие показатели будут ответственны ЦФО, с точки зрения эффективной модели финансового управления виртуальным ООВО.

Показатели представлены в Приложении 3 (не является конечным списком, возможно дополнять показатели). Информационно в Приложении 4 представлен перечень статей доходов и расходов, который также может быть использован для разработки показателей эффективности.

Необходимо заполнить в Приложении 1 графу 10, используя показатели эффективности представленные в Приложении 3.

**4 шаг.** Определить виды деятельности по которым может работать ЦФО (если при построении финансовой структуры используются виды деятельности) Приложение 1 графа 11.

**5 шаг.** Графически выстроить финансовую структуру.

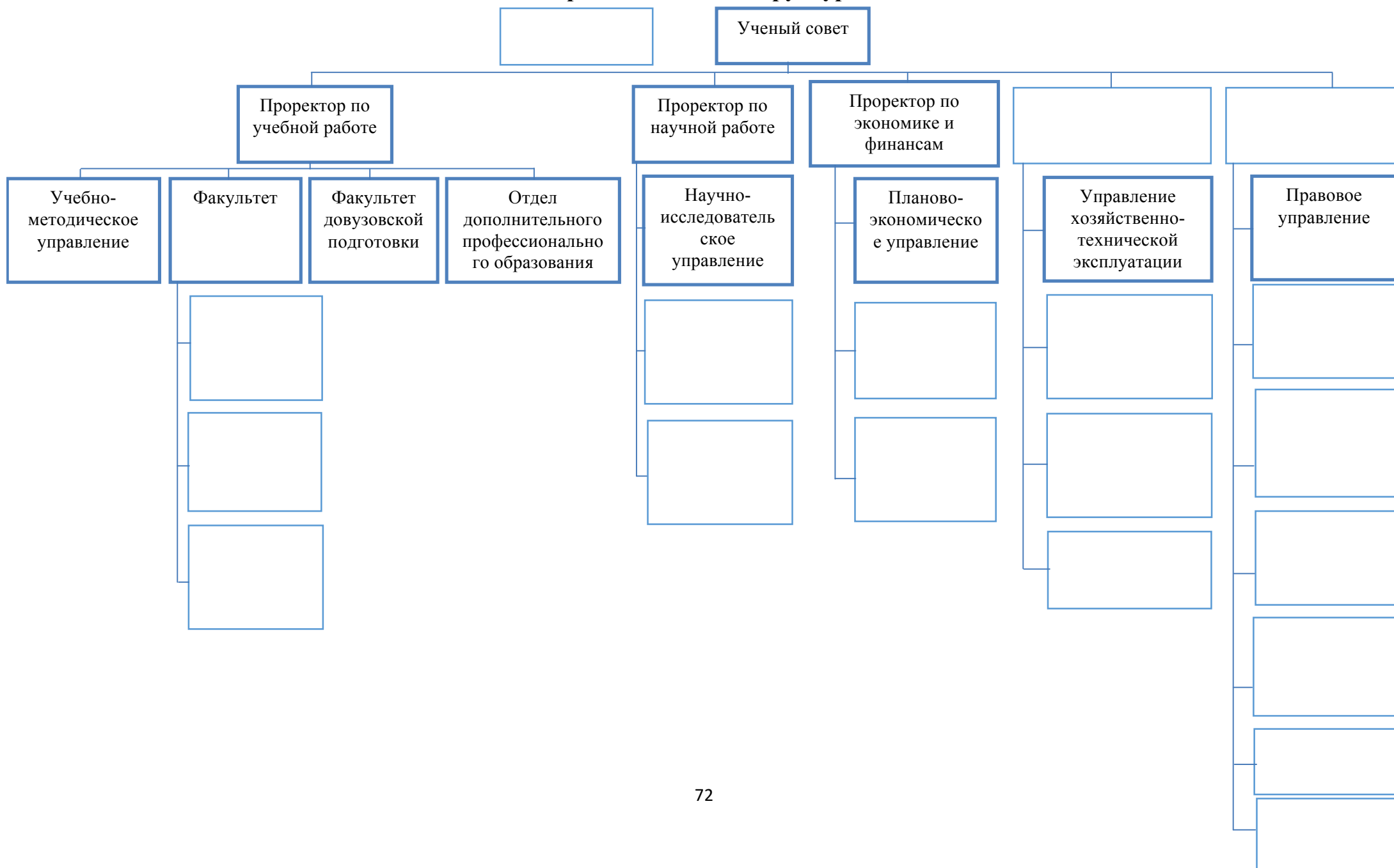


	профессионального образования	числе на коммерческой основе								
4	Проректор по научной работе	Курирование научной деятельности								
4.1	Научно-исследовательское управление	Организация и сопровождение учебно-научной и научно-технической деятельности университета								
4.2	Отдел аспирантуры и докторантуры	Организация вступительных и кандидатских экзаменов, контроль сроков утверждения индивидуальных планов подготовки и тем диссертационных исследований аспирантов и соискателей, своевременного выполнения аспирантами и соискателями индивидуальных планов								
4.3	Библиотека	Обеспечение обучающихся и персонала Образовательной организации учебной и научной литературой, нормативно-технической документацией, периодическими изданиями. Оказание платных услуг								
5	Проректор по экономике и финансам	Курирование финансово-экономической деятельности								
5.1	Планово-экономическое управление	Планирование, контроль и анализ затрат, формирование ПФХД, подготовка управленческой отчетности								
5.2	Бухгалтерия	Организация и ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности								
5.3	Контрактная служба	Обеспечение планирования и организация закупки товаров, работ, услуг для обеспечения деятельности ООВО								
6	Проректор по административно-хозяйственной работе	Курирование административной деятельности ООВО								
6.1	Управление хозяйственно-	Содержание в надлежащем состоянии зданий и сооружений ООВО								

	технической эксплуатации									
6.2	Отдел материально-технического снабжения	Обеспечение структурных подразделений ООВО товарно-материальными ценностями								
6.3	Спортивный центр (Бассейн)	Предоставление условий для проведения учебных занятий . Оказание платных физкультурно-оздоровительных услуг								
6.4	Общежитие	Предоставление условий для временного проживания и размещения обучающихся и персонала ООВО. Предоставление платных услуг по проживанию и прочих дополнительных услуг.								
7	Проректор по общим вопросам	Курирование прочих видов деятельности								
7.1	Правовое управление	Юридическое сопровождение. Оказание юридических услуг на коммерческой основе								
7.2	Управление по работе с персоналом	Формирование политики в части работы с персоналом. Подбор, обучение и развитие персонала. Кадровый учет								
7.3	Управление информационных технологий	Комплексное развитие и поддержка информационных технологий в ООВО								
7.4	Организационно-контрольный отдел	Организация делопроизводства, эффективного документооборота, рациональной системы подготовки и исполнения документов								
7.5	Отдел международного сотрудничества	Организация и осуществление международной деятельности ООВО								
7.6	Отдел безопасности	Сторожевая и пультовая охрана объектов Образовательной организации, а также контроль установленного пропускного и внутриобъектового режима								

7.7	Приемная комиссия	Организация приема студентов и слушателей								
8	Филиал	Осуществляет самостоятельно все функции Образовательной организации или их часть								

Организационная структура





**Показатели эффективности центров финансовой ответственности**

<i>Показатель</i>
Общий объем доходов
Динамика дохода
Динамика поступлений денежных средств
Общий объем затрат
Затраты на заработную плату
Доля затрат на заработную плату в общем объеме затрат
Динамика затрат
Доход от реализации
Величина собственных расходов
Величина расходов на каждую услугу
Величина финансового результата

**Доходы и расходы ООВО**

<b>ДОХОДЫ</b>
Доходы от основной образовательной деятельности
Доходы от обучения по гос. заданию за счет субсидии из федерального бюджета
Доходы от обучающихся на договорной основе
Доходы от аспирантов
Доходы от докторантов
Доходы от дополнительной образовательной деятельности
Доходы от научно-исследовательской деятельности
Доходы от проектов, по которым предусмотрено целевое финансирование
Доходы от проживания в общежитиях
Прочие доходы
<b>РАСХОДЫ</b>
Расходы на оплату труда
Материальные расходы
Коммунальные расходы
Расходы на аренду
Расходы на содержание имущества
Транспортные расходы

Командировочные расходы
Коммуникационные расходы
Расходы на обеспечение безопасности жизнедеятельности
Расходы на подготовку кадров
Расходы на организацию учебной и производственной практики
Расходы на издательские и полиграфические услуги
Расходы на профориентационные работы и рекламные услуги
Налоги и сборы
Прочие расходы
Амортизация

## Кейс «Разработка Положения о финансовой структуре образовательной организации высшего образования»

**Цель:** Разработать (составить) положение о финансовой структуре образовательной организации высшего образования (ООВО).

**Задание:** Разработать положение о финансовой структуре (далее Положение) виртуального университета, используя данные решения Кейса «Формирование финансовой структуры в образовательной организации высшего образования с учетом определенных стратегических целей». *(Время для решения кейса – 30 мин.)*

**1 шаг.** Необходимо составить разделы Положения, опираясь на пример представленных разделов.

### **Пример**

Положение о финансовой структуре ООВО содержит:

- основные понятия (термины и сокращения);
- общие положения (базовые принципы, сфера применения, разработка и внесение изменений);
- виды деятельности ООВО;
- графическое представление финансовой структуры;
- табличное представление финансовой структуры;
- права и обязанности руководителя ЦФО.

**2 шаг.** Согласно разделов (а также добавленных разделов), представленных в Положении, необходимо заполнить шаблон, исходя из решения Кейса «Формирование финансовой структуры в образовательной организации высшего образования с учетом определенных стратегических целей» (Приложение 1):

- определить виды деятельности ООВО, которые указываются в положении о финансовой структуре;
- графически представить финансовую структуру;
- табличное представление финансовой структуры.

## Кейс «Определение основных различий между бухгалтерским и управленческим учетом»

### Цель:

Познакомиться с основными принципами бухгалтерского и управленческого учета и анализируя указанные принципы определить основные различия между указанными видами учетов.

### Используемые термины и определения:

**Бухгалтерский учет** – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии имущества, обязательствах и капитале организации и их изменениях путём сплошного, непрерывного и документального отражения всех хозяйственных операций.

**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.

**Задание.** Определить основные различия между бухгалтерским и управленческим учетом.

Опираясь на основные принципы применяемые в бухгалтерском и управленческом учете и Ваш личный опыт, укажите для каждого принципа основные различия в бухгалтерском и управленческом учете. Обоснуйте свой выбор. (Время, отведенное на выполнение кейса: 25 мин.)

В приложении 1 указаны принципы бухгалтерского и управленческого учета. С помощью нижеперечисленных последовательных шагов выполните предложенное задание.

**Шаг 1** Ознакомьтесь с предложенными принципами учетов (приложение 1).

**Шаг 2** В таблице опишите как применяются указанные принципы в бухгалтерском и управленческом учете, отметив различия между представленными видами учета.

## Приложение 1

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

**Кейс «Формирование бюджета доходов и расходов.  
Формирование бюджета движения денежных средств.  
Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности.  
План-фактный анализ. Факторный анализ»**

**Задачи:**

- 1 По заданным условиям сформировать бюджет доходов и расходов виртуального вуза с использованием вспомогательных таблиц
- 2 Сформировать бюджет движения денежных средств
- 3 Сформировать План финансово-хозяйственной деятельности
- 4 На основе хозяйственных операций отразить фактическое исполнение бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств
- 5 Провести план-фактный анализ
- 6 Провести факторный анализ

**Вводная информация об образовательной организации высшего образования**

Образовательная организация высшего образования (ООВО) осуществляет следующие виды деятельности:

- Реализует основные образовательные программы высшего образования (бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура);
- Осуществляет производство и реализацию готовой продукции (мебель);
- Осуществляет торговую деятельность;
- Оказывает прочие непрофильные услуги (юридические).

Образовательная организация является политехническим университетом, в котором основные образовательные программы реализуются на двух факультетах.

Образовательная организация является федеральным бюджетным государственным образовательным учреждением, в планируемом году ей выделена субсидия на выполнение государственного задания в размере 600 000 тыс. руб. Согласно Управленческой учетной политике (далее УУП) доходы по субсидии на госзадание признаются равными долями в течение года.

Исходя из условий государственного задания, 60% субсидии приходится на реализацию основных образовательных программ на **Факультете 1**, 40 % - на **Факультете 2**.

Доходы от студентов, обучающихся на договорной основе, планируются исходя из контингента обучающихся и стоимости обучения (Таблица 1).

Контингент в текущем и следующем учебном году планируется на одном и том же уровне (то есть количество выпускников равно количеству поступивших на 1 курс). Стоимость обучения также неизменна. Согласно УУП доходы от внебюджетных студентов признаются равными долями в течение всего срока обучения.

Таблица 1.

Уровень образования	Форма обучения	Факультет 1		Факультет 2	
		Контингент	Стоимость тыс. руб.	Контингент	Стоимость тыс. руб.
Бакалавриат	очная	600	150	450	170
	очно-заочная	660	123	360	130
	заочная	750	90	327	100
Магистратура	очная	205	200	166	250
	очно-заочная	256	180	133	200
	заочная	300	105	121	115
Аспирантура	очная	6	230	4	280
	очно-заочная	6	200	3	230
	заочная	1	160	1	175

ООВО ежемесячно производит и реализует мебель (шкафы) в количестве 1000 шт. в месяц по цене 5 тыс. руб. за единицу. Согласно УУП доходы и расходы от производственной деятельности ООВО учитываются в том периоде, в котором изготовленная продукция была реализована. Производством мебели занимается **Производственный отдел**.

Реализация сувенирной продукции планируется на международном форуме в мае. Прогнозируемый доход составляет 5 000 тыс. рублей. Согласно УУП ООВО доходы и расходы от торговой деятельности признаются в том периоде, в котором произошла фактическая реализация товаров. Ответственность по формированию доходов и расходов по данному направлению возложена на **Культурно-выставочный отдел**.

Юридические услуги оказываются **Правовым управлением** на регулярной основе. Согласно условиям УУП доход от непрофильных услуг признается в том месяце, в котором услуга фактически оказана (то есть, подписан акт выполненных работ). Доход от юридических услуг в ООВО планируется в размере 3 000 тыс. рублей в год, размер дохода условно-постоянный в каждом месяце.

Заработная плата по всем категориям персонала начисляется условно равными долями в каждом месяце (отпускные периоды не выделяются, то есть суммы отпускных условно равны заработной плате). Заработная плата (премия) работникам Культурно-выставочного отдела за участие в форуме и реализацию сувенирной продукции будет начислена в том же месяце, в котором поступят доходы от торговой деятельности. Размер заработной платы в разрезе ЦФО и категорий персонала указан в таблице 2. Для целей планирования количество ставок и средняя заработная плата условно постоянны в каждом месяце года.

Таблица 2.

Вид деятельности, ЦФО	ППС		УВП, АУП, ПОП	
	Средняя ЗП, тыс. руб.	Кол-во ставок	Средняя ЗП, тыс. руб.	Кол-во ставок
<b>Образовательная деятельность</b>				
Факультет 1	100	300	50	80
Факультет 2	100	200	50	60
<b>Производственная деятельность</b>				
Производственный отдел			80	25
<b>Торговая деятельность</b>				
Культурно-выставочный отдел			100	5
<b>Прочая деятельность</b>				
Правовое управление			50	2
<b>Общеуниверситетские расходы</b>				
Бухгалтерия			50	15
Культурно-выставочный отдел			40	5
АХЧ			30	50
Правовое управление			50	4

При планировании размер страховых взносов на оплату труда принимается равным 30,2% (регрессия не учитывается). Страховые взносы начисляются в том же месяце, в котором начисляется заработная плата.

Кроме того, в ООВО имеется **Административно-хозяйственная часть (далее АХЧ)**, в зоне ответственности которой находится планирование коммунальных расходов, расходов на содержание имущества и на услуги связи. Согласно УУП ООВО указанные расходы начисляются в том месяце, в котором они фактически возникают.

Информация об объемах потребления коммунальных услуг составлена на основе статистики прошлых лет и представлена в таблице 3.

Таблица 3.

Наименование	Месяцы											
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сеп	окт	ноя	дек
Электроэнергия	154	212	186	206	177	173	175	176	185	226	226	243
Теплоэнергия	3,7	2,4	2,4	1,5	0,5	0,3	0,1	0,3	0,3	1,8	2,8	2,8
Водоснабжение	14,1	13,3	15,3	14,3	14,4	14,8	11,9	12,5	13,9	15,3	15,3	15,4



Единицы измерения и цена за единицу измерения по каждому виду коммунальных услуг представлены в таблице 4. Цены актуальны на начало года. В июле ожидается увеличение всех тарифов на 7%.

Таблица 4.

<b>Наименование</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Цена, тыс. руб.</b>
Электроэнергия	Тыс. кВтч.	4,3
Теплоэнергия	Тыс. Гкал	1 560
Водоснабжение	Тыс. куб.м.	53,7

Расходы на содержание имущества представлены тремя основными видами расходов: расходы на ремонт, расходы по санитарно-эпидемиологическим услугам (клининг, дератизация, прочее) и прочие расходы на содержание имущества (ремонт оборудования, противопожарные мероприятия). Расходы по санитарно-эпидемиологическим услугам и прочие расходы на содержание имущества условно постоянны из месяца в месяц и составляют 3000 и 1000 тыс. руб. в месяц соответственно. Ремонтные работы запланированы на три летних месяца, общая стоимость ремонта составит 60 000 тыс. руб. Расходы на ремонт условно равны в каждый из трех месяцев.

Услуги связи и информационные услуги условно постоянны в каждом месяце. Информация по стоимости указанных услуг представлена в таблице 5.

Таблица 5.

<b>Наименование</b>	<b>Цена в месяц, тыс. руб.</b>
Почтовые услуги	100
Телефонная связь	200
Интернет-связь	300
ИТ услуги	250

Расходные материалы для основной образовательной деятельности будут закупаться в равных объемах (суммы равны) ежеквартально в первый месяц квартала (январь, апрель, июль, октябрь). Общая годовая сумма составляет 2 000 тыс. рублей. Согласно УУП ООВО расход по материалам отражается в том же периоде и в том же размере, в котором они были приобретены. Списание материалов прогнозируется в следующих пропорциях: Факультет 1-70%, Факультет 2 – 30%.

Хозяйственные товары закупаются службами АХЧ для всего ООВО в феврале на весь год (сумма 1 000 тыс. рублей), списание происходит в том же месяце, когда они приобретаются.

Материалы для производства приобретаются ежеквартально (в январе, апреле, июле, октябре) условно равными объемами (суммами). Общая сумма прогнозируется на уровне 30 000 тыс. руб. Согласно УУП ООВО расходы по списанию материалов для производства производятся в том же периоде, что и реализация готовой продукции.

Для участия в международном форуме планируется закупить сувенирную продукцию на сумму 4 000 тыс. рублей. Согласно УУП ООВО признание расходов по списанию товаров (сувенирной продукции) со склада происходит в том же периоде, в котором признаются доходы от их реализации.

Налоги начисляются ежеквартально в последний месяц квартала (март, июнь, сентябрь, декабрь). Налог на имущество и налог на землю составляют 6 000 тыс. руб. в год каждый. Налог на прибыль по итогам года прогнозируется на уровне 8 000 тыс. руб.

Планируется приобретение основных средств. Первое основное средство, стоимостью 1500 тыс. руб. сроком полезного использования 24 месяца, приобретается 01.04.2017 г. Второе основное средство, стоимостью 2000 тыс. руб. сроком полезного использования 36 месяцев, приобретается 15.10.2017 г.

Амортизация основных средств, которые на начало года находятся на балансе ООВО, составляет 1 000 тыс. руб. в месяц. Выбытие основных средств в течение года не планируется.

**Задача 1. По заданным условиям сформировать бюджет доходов и расходов виртуального вуза с использованием вспомогательных таблиц**

**Шаг 1.** Установить распределение ответственности за доходы и расходы по ЦФО (Таблица 6). Определить тип ЦФО.

Таблица 6.

Наименование ЦФО	Доходы (по видам деятельности)	Расходы (по функциональным направлениям)	Тип ЦФО

**Шаг 2.** Заполнить вспомогательные таблицы исходя из принципа планирования от натуральных показателей.

**Шаг 3.** Заполнить консолидированные формы бюджета доходов и расходов по ЦФО, видам деятельности и месяцам.

**Задача 2. Сформировать бюджет движения денежных средств**

**Шаг 1.** Сформировать бюджет движения денежных средств исходя из следующих условий:

- 1) Остаток денежных средств на начало года 20 000 тыс. руб.
- 2) Дебиторская и кредиторская задолженность на начало и конец года отсутствует.
- 3) Субсидия на выполнение государственного задания поступает 4 раза в год в процентном соотношении: 25% в январе, 35% в апреле, 15% в июле, 25% в декабре.
- 4) Студенты, обучающиеся на договорной основе, оплачивают обучение 2 раза в год. Оплата за первый семестр учебного года происходит в августе, оплата за второй семестр – в январе.

- 5) Поступление денежных средств от реализации мебели происходит в следующем месяце после того, как осуществлена реализация.
- 6) В мае ожидается поступление денежных средств от реализации сувенирной продукции.
- 7) Поступления по доходам от оказания юридических услуг ожидаются в том же месяце, в котором они будут оказаны.
- 8) Аванс составляет 50% от суммы заработной платы и выплачивается в текущем месяце. Окончательный расчет по заработной плате и уплата страховых взносов на оплату труда осуществляются в месяце, следующем за отчетным.
- 9) Выплата премии по итогам форума планируется в месяце, следующем за отчетным.
- 10) Оплата коммунальных расходов, расходов по содержанию имущества и услуг связи осуществляется в месяце, следующем за отчетным.
- 11) Оплата за расходные материалы для основной образовательной деятельности осуществляется в месяце, следующем за месяцем покупки.
- 12) Оплата за хозяйственные товары будет произведена в марте.
- 13) Оплата за материалы для производства мебели будет осуществляться в тех же периодах, в которых они будут закуплены.
- 14) В апреле планируется оплата сувенирной продукции.
- 15) Уплата налогов происходит ежеквартально в месяце, следующем за отчетным.
- 16) Приобретение основных средств предполагает внесение аванса в месяце, предшествующем приобретению (процент аванса: 30% по первому основному средству, 20% по второму основному средству). Окончательный расчет производится в месяце, следующем за месяцем приобретения.

### **Задача 3. Сформировать План финансово-хозяйственной деятельности**

**Шаг 1.** Сформировать план финансово-хозяйственной деятельности на основе бюджета движения денежных средств.

**Задача 4. На основе хозяйственных операций отразить фактическое исполнение бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств**

**Шаг 1.** Отразить каждую хозяйственную операцию в управленческом учете (либо по статьям доходов/расходов, либо по статьям движения денежных средств).

### **Задача 5. Провести план-фактный анализ**

**Шаг 1.** Сравнить фактические значения по статьям с плановыми. Оценить, по каким статьям возникли наибольшие отклонения. Сделать выводы.

### **Задача 6. Провести факторный анализ**

**Шаг 1.** Определить статьи доходов и расходов, изменение которых наибольшим образом повлияло на итоговый финансовый результат.

**Шаг 2.** Определить, изменение каких натуральных и стоимостных показателей повлекло изменение статей, выделенных на шаге 1.

**Шаг 3.** Предложить управленческие решения по изменению значений показателей, внесших наибольший вклад в финансовый результат за отчетный финансовый год.

## КЕЙС «ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНОВ ДОХОДА И РАСХОДА В ФЕДЕРАЛЬНОМ СЕРВИСЕ АСУ ПФХД»

(на примере образовательной организации высшего образования)

**Цель:** Сформировать на тестовой базе ведомственной информационной системы Минобрнауки России в сети Интернет (pfhd.test.etc.ru) план доходов и план функциональных расходов, исходя из установленных лимитов.

### Исходные данные

1) Сформированная финансовая структура с участниками процесса бюджетирования и планирования ООВО (рисунок №1 приложения №2):

- ЦФО 1;
- ЦФО 2;
- Финансово-экономическая служба;
- Руководитель ООВО.

2) Предзаполненные справочники и сформированные документы «Лимиты» для ЦФО 1 и ЦФО 2 в соответствии с таблицей № 3 Приложения 4.

3) Процесс бюджетирования и планирования ФХД ООВО представлен в приложении №1. Предлагается вариант централизованной модели планирования.

4) Функции участников процесса бюджетирования и планирования ФХД ООВО в соответствии с предложенным процессом приведены в таблице №1 приложения №2.

5) Перечень логинов и паролей для доступа к тестовой базе ведомственной информационной системы Минобрнауки России в сети Интернет (pfhd.test.etc.ru) (таблица №2 приложения №3). *(Время, отведенное на выполнение кейса: 90 мин.)*

**Задание** Необходимо в системе АСУ ПФХД пройти процесс формирования, подписания и утверждения планов доходов и расходов на 2017 год (на примере централизованной модели планирования).

*Описанные ниже шаги вместе с Вами будет проходить специалист по работе с федеральным сервисом АСУ ПФХД.*

**Шаг 1** Войти в систему АСУ ПФХД, используя логин и пароль ЦФО 1, указанный в таблице №2 приложения №3. Войти в раздел «Бюджетирование и планирование ФХД».

**Шаг 2** Сформировать и утвердить документ «План доходов» (для ЦФО 1, затем аналогично для ЦФО 2).

**ВНИМАНИЕ!**

Объем доходов определяется согласно таблице №3 приложения №4.

Для этого:

Войти в подраздел «План доходов»;

Сформировать документ «План доходов»:

Добавить документ «План доходов»;

Заполнить поля документа «План доходов»;

Сохранить документ «План доходов»;

Осуществить расшифровку документа «План доходов»:

Добавить запись;  
Заполнить поля расшифровки;  
Сохранить запись;  
Подписать сформированный документ «План доходов»;  
Утвердить подписанный документ «План доходов».

**Шаг 3** Просмотреть сумму установленных лимитов (для ЦФО 1, затем аналогично для ЦФО 2).

Для этого:  
Войти в подраздел «Лимиты»;  
Перейти во вкладку «Утвержденные лимиты»;  
Открыть документ лимиты;  
Для подробной информации перейти во вкладку «Расшифровка лимитов».

**Шаг 4** Сформировать и подписать документ «План функциональных расходов» в части расходов на коммунальные услуги (функциональное направление: «Содержание объектов недвижимого имущества») и фонда оплаты труда (последовательно ЦФО 1, ЦФО 2).

Объем расходов определяется согласно таблице №3 приложения №4.

ЦФО отвечают за расходы на разные виды коммунальных услуг:

ЦФО 1 за расходы на теплоэнергию;

ЦФО 2 за расходы на электроэнергию;

Для этого:

Войти в подраздел «План функциональных расходов»;

Сформировать документ «План функциональных расходов»:

Добавить документ «План функциональных расходов»;

Заполнить поля документа «План функциональных расходов»;

Сохранить документ «План функциональных расходов»;

Осуществить расшифровку документа «План функциональных расходов»:

Добавить строку (расходы по функциональному направлению «Содержание объектов недвижимого имущества»;

Заполнить поля записи;

Сохранить запись;

Добавить расход, связанный с закупками:

▪ ЦФО 1 планирует заявки на теплоэнергию;

▪ ЦФО 2 планирует заявки на электроэнергию;

Добавить строку (расходы по функциональному направлению «Оплата труда персонала»;

Заполнить поля записи;

Сохранить запись;

Добавить расход, не связанный с закупками;

Подписать сформированный документ «План функциональных расходов».

Модель бюджетирования и планирования ФХД: Централизованная.

Процесс бюджетирования и планирования ФХД

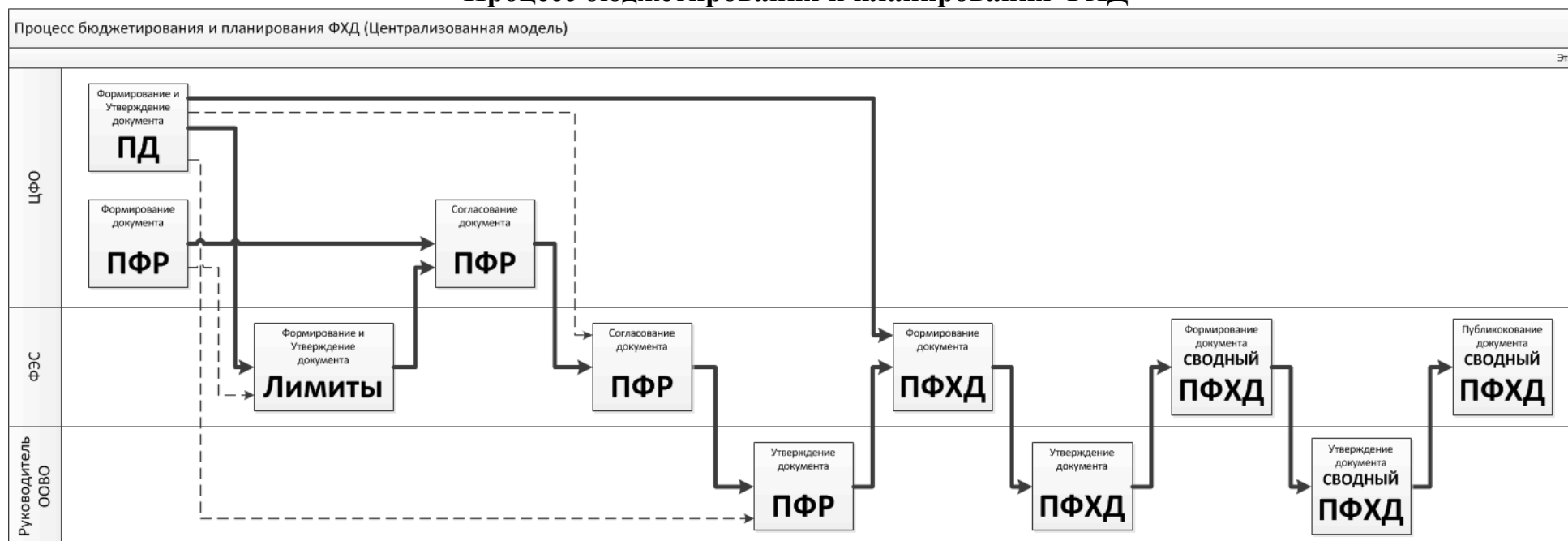


Рисунок №1. Финансовая структура ООВО

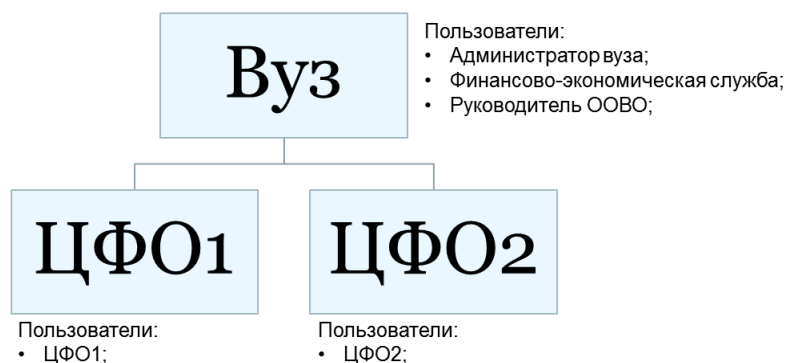


Таблица №1. Функции участников процесса бюджетирования и планирования ФХД ООВО

Участник процесса	Функции участника процесса	Документ	Наименование роли в системе
ЦФО	Формирование;	План доходов	Формирование Плана доходов
	Подписание;		Подписание Плана доходов
	Утверждение;		Утверждение Плана доходов
	Просмотр;	План лимитов	Просмотр Плана лимитов
	Формирование;	План функциональных расходов	Формирование Плана функциональных расходов
	Согласование;		Подписание Плана функциональных расходов
Финансово-экономическая служба	Просмотр;	План доходов	Просмотр Плана доходов
	Формирование;	Лимиты	Формирование Плана лимитов
	Подписание;		Подписание Плана лимитов
	Утверждение;		Утверждение Плана лимитов
	Согласование;	План функциональных расходов	Согласование Экономистом ФЭС
	Формирование;	ПФХД	Формирование ПФХД
	Подписание;		Подписание ПФХД
	Формирование;	Сводный ПФХД	Формирование Сводного ПФХД
	Подписание;		Подписание Сводного ПФХД
	Публикация;		Размещение Сводного ПФХД в информационной системе Минобрнауки России



Участник процесса	Функции участника процесса	Документ	Наименование роли в системе
Руководитель ООО	Утверждение;	План функциональных расходов	Согласование заявок ПФР
	Утверждение.	ПФХД	Утверждение ПФХД
	Утверждение.	Сводный ПФХД	Утверждение Сводного ПФХД

## ПРИЛОЖЕНИЕ №3

**Таблица №2. Структура логинов и паролей, используемая при формировании перечня для входа в систему АСУ ПФХД**

### Команда №N

№ п/п	Пользователь	Отображаемое имя	Логин	Пароль
1.	Вуз №N	Вуз N	вуз N	1Qq
2.	ЦФО 1	вузNцфо1	вузNцфо1	1Qq
3.	ЦФО 2	вузNцфо2	вузNцфо2	1Qq
4.	Финансово-экономическая служба	вузNфэс	вузNфэс	1Qq
5.	Руководитель ООВО	вузNрук	вузNрук	1Qq

### Пример

#### Команда №1

№ п/п	Пользователь	Отображаемое имя	Логин	Пароль
1.	Вуз №1	Вуз 1	вуз 1	1Qq
2.	ЦФО 1	Вуз1цфо1	вуз1цфо1	1Qq
3.	ЦФО 2	Вуз1цфо2	вуз1цфо2	1Qq
4.	Финансово-экономическая служба	Вуз1фэс	вуз1фэс	1Qq
5.	Руководитель ООВО	Вуз1рук	вуз1рук	1Qq

**ПРИЛОЖЕНИЕ №4**

**Таблица №3. Показатели доходов и лимитов ЦФО 1 и ЦФО 2 на 2017 год**

№ п/п	Показатель	ЦФО 1	ЦФО 2
1.	Доходы от реализации программ высшего образования за счет средств субсидии на государственное задание	X	80 000 000 рублей
2.	Доходы от реализации программ дополнительного профессионального образования за счет приносящей доход деятельности	60 000 000 рублей	40 000 000 рублей
3.	Лимиты за счет средств субсидии на государственное задание	X	50 000 000 рублей
4.	Лимиты за счет приносящей доход деятельности	50 000 000 рублей	40 000 000 рублей
5.	Расходы на коммунальные услуги за счет приносящей доход деятельности	?	10 000 000 рублей
6.	Расходы на фонд оплаты труда за счет средств субсидии на государственное задание	X	?

7.	Расходы на фонд оплаты труда за счет приносящей доход деятельности	45 000 000 рублей	?
----	--	-------------------	---

? - Пропущенные значения заполните самостоятельно, произведя расчеты.

## СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Письмо Минобрнауки России «Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования) от 15 октября 2015 г.» // <http://www.kspu.ru/upload/documents/>

2. Приказ Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению» (с изменениями от 1 марта 2016 г) // <http://www.consultant.ru>.

3. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

4. Воробьев, А.С. Организация управления крупными региональными проектами на основе аутсорсинга: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Воробьев А.С.; [Место защиты:Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы].- Москва, 2013

5. Гамидуллаева Л.А.Маркетинг в инновационной сфере. Учебное пособие. – Изд-во: Пензенский государственный университет. – Пенза. – 2013, 198 с.

6. Гарнов И.Ю. Новый единый план счетов бухгалтерского учета для государственных (муниципальных) учреждений (комментарий к приказу минфинароссии от 01.12.2010 № 157н) // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – Изд-во: ООО «Издательский дом финансы и кредит». – Москва. - №3. – 2011. – с. 29-49.

7. Данилочкина Н.С. Профессиональное образование как инструмент регулирования потока трудовой миграции в Российской Федерации // Научные исследования в образовании. – Изд-во: Академия профессионального образования. – Москва. - №9 2011 с. 20а-23.

8. Ермакова В.Н. Анализ миссий образовательных организаций среднего профессионального образования // <http://uchportfolio.ru/articles/read/58/>

9. Иванова, Ж.А.Учетная политика для целей управленческого учета Проблемы современной экономики. № 4 / 2010 С. 149-155.

10. Ильина, Е.Н. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Ильина. – Тамбов, 2009.

11. Кеслер, Д.Я. Философско-методологические аспекты развития концепций стратегического менеджмента: диссертация ... кандидата философских наук : 09.00.08.- Москва, 2002.- 190 с.

12. Кузнецова И.М.Учетная политика для целей управленческого учета: основные аспекты // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – Изд-во: ООО «Центр развития научного сотрудничества». - Новосибирск. - №23. – 2015. – с. 84-93.

13. Лялькова Е.Е. Учетная политика в системе управленческого учета: методика формирования и информационное значение // Аудит и финансовый анализ. - №6, 2007. – с. 444-476.

14. Набойщикова, Т.Ю. Учетная политика для целей управленческого учета в бюджетных учреждениях // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология № 1 (14) 2009. – С. 158 – 162.

15. Неделько, Г.В. Организация бухгалтерского учета в автономных учреждениях высшего профессионального образования организаций [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г.В. Неделько. – Москва, 2011.

16. Слинков Д.Г. Управленческий учет: постановка и применение // СПб.: Питер, 2010. – 304 с.

17. Федоткин, Ю.Б. Программно-проектный метод управленческого анализа : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.12 / Федоткин Ю.Б.; [Место защиты: Рос.гос. торгово-эконом. ун-т].- Москва, 2008.

18. Эснодиосова, О.Г. Формирование эффективной стратегии позиционирования туристских франшиз на региональном рынке [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.Г. Эснодиосова. – Орел, 2008.