



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ДЕПАРТАМЕНТ ФИНАНСОВ,
ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА,
МЕТОДОЛОГИИ И ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

Повышение квалификации руководителей и работников
образовательных организаций высшего образования
"Экономика образования: планирование, анализ и контроль
финансово-хозяйственной деятельности
образовательных организаций высшего образования"

Кейс «Формирование моделей финансовой структуры»

2016 г.

Задача:

1. Разработать финансовые структуры с учетом экономических моделей управления.
2. Определить плюсы и минусы разработанных финансовых структур (3 примера построения финансовой структуры)

Время на решение Кейса 25-30 минут.

Определения, используемые в кейсе:

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

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

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

Типы Центров финансовой ответственности:

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.

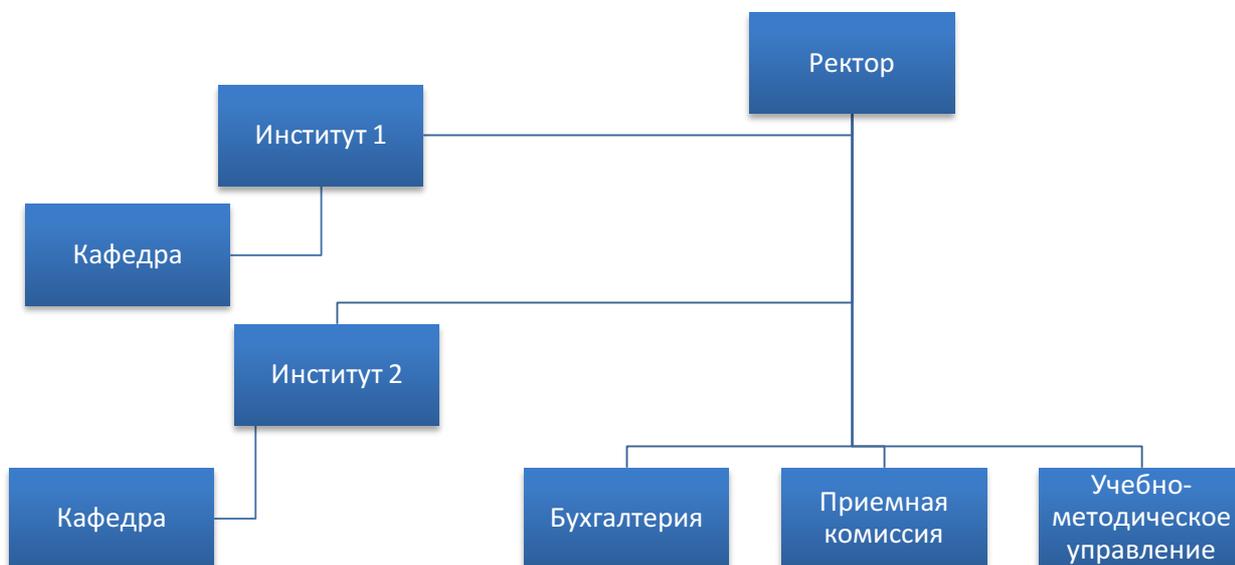
Центр маржинального дохода (ЦМД) - ЦФО, руководитель которого отвечает за маржинальный доход (разница между доходами и прямыми затратами) в рамках своей деятельности

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.

Условия задачи:

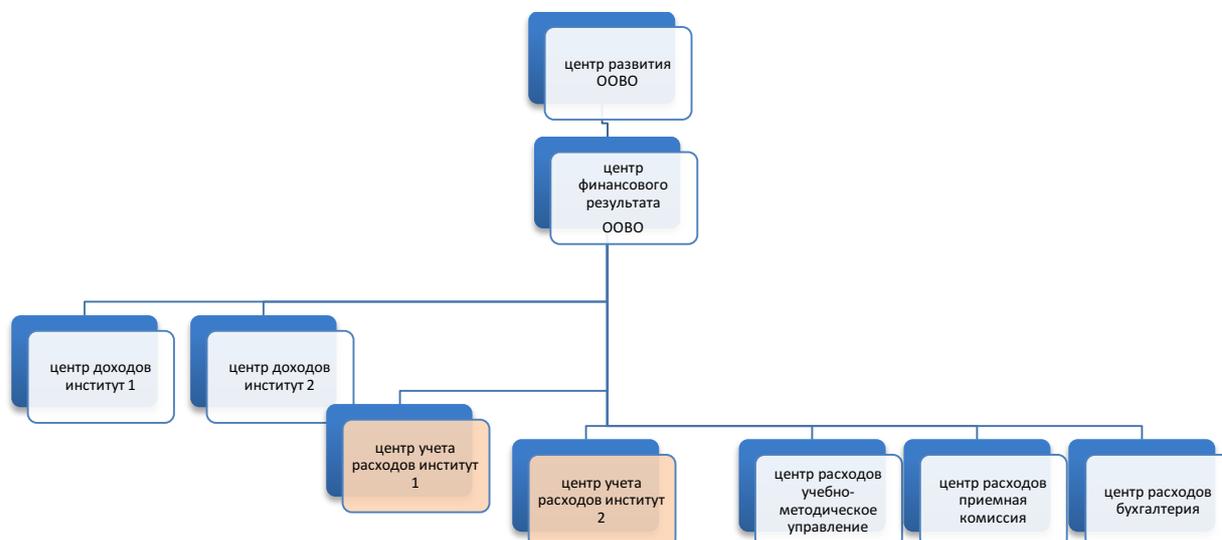
Рассмотрим различные варианты построения финансовой структуры на примерах следующей организационной структуры:



Пример 1 :

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

Вариант построения финансовой структуры:



1. Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры

Пример 2:

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

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

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

2 шаг. Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры

Пример 3:

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

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

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

2 шаг. Определить плюсы и минусы разработанной финансовой структуры