

ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ВУЗЕ

ФИНАНСОВЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ КАФЕДРЫ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ВУЗЕ

Т.В. Романенко

ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита ВГУЭС (Владивосток)

Организационные изменения – это совокупность упорядочивающих и дезорганизующих процессов, сопровождающихся количественным ростом (уменьшением) и проявляющихся в виде преобразований структуры и поведения системы на уровне внешней среды, трансформации и реструктуризации деятельности на межорганизационном уровне, пульсирующего и преобразующего менеджмента на уровне управления организацией, организационного развития и управления сопротивлением на уровне объединения людей и индивидов.

Стимулом к организационным изменениям служат накопившиеся проблемы, дисфункции, конфликты и аномалии, непреодолимые при старой парадигме. Отступление от традиционных (классических) норм способствует изменению организационной структуры, подхода к труду и системы мотивации. В условиях организационных взаимоотношений, построенных на принципах сотрудничества, демократии и самоуправления, принципиальным элементом структуры становится не отдельный исполнитель, а самоуправляемая команда, объединенная одной целью – проектом.

В обстановке жесткой конкуренции в сфере образования необходимо радикально перестраивать организационную структуру вуза, что должно повлечь за собой изменение обучения как основного бизнес-процесса и направлений финансовых потоков вуза.

Принципы организационных изменений в вузе

По мнению автора, основными принципами организационных изменений в вузе являются:

– создание условий для роста экономической самостоятельности структурных подразделений вуза, повышение их ответственности за конечные (в том числе финансовые) результаты деятельности посредством формирования финансовой структуры вуза;

– повышение качества и воспроизводства кадрового потенциала вуза, создание условия для развития менеджерского слоя при помощи разработки и введения в действие эффективных мотивационных механизмов повышения квалификации и переподготовки преподавателей и управленческого персонала среднего звена;

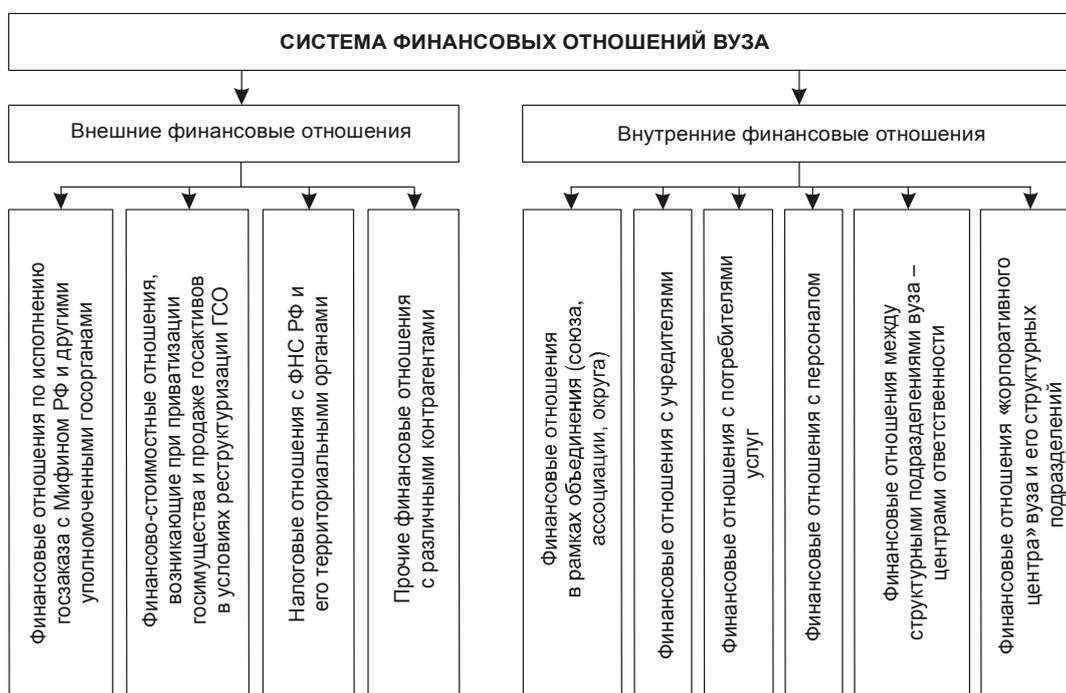
– снижение рисков инвестирования в проекты вуза посредством создания механизма проектного финансирования (бюджетирования), контроля расходования средств, пересмотра функций и полномочий сторон в управлении ресурсами;

– обеспечение прозрачности процессов финансово-хозяйственного управления вуза в целом и его экономически самостоятельных структурных подразделений для привлечения внимания общественности к деятельности образовательного учреждения и всей системы образования посредством создания условий для развития независимых форм контроля (аудита) их деятельности, механизмов и форм публичной отчетности.

Организационные изменения финансовых отношений в вузе рассматриваются наряду с совершенствованием финансового механизма в качестве фактора его инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости.

Специфика финансовых отношений в российском вузе

Финансовая деятельность представляет собой целенаправленный процесс практической реализации функций организации, связанных с формированием и использованием ее финансовых ресурсов для обеспечения экономического и социального развития. Финансовая деятельность вуза характеризуется широким спектром финансовых отношений, которые подразделяются на внешние и внутренние (рисунок).



Систематизация финансовых отношений вуза в процессе осуществления его финансовой деятельности

Внешние финансовые отношения возникают в результате расчетов вуза с бюджетом, покупателями образовательных услуг, коммерческими партнерами,

внутренние – с ППС, управленческим и вспомогательным персоналом. И те и другие влекут за собой изменения в составе активов и обязательств вуза.

Наибольший интерес для целей данного исследования представляют внутренние финансовые отношения вуза между корпоративным центром и центрами финансовой ответственности в условиях сложившихся организационных изменений.

Хозяйственная самостоятельность российского вуза в условиях перехода к рыночной экономике создает предпосылки для расширения и рационального формирования его внешних и внутренних финансовых отношений. Под воздействием этих факторов расширяется состав объектов финансового управления, появляются новые уровни управления, развиваются процессы делегирования функций управления финансовой деятельностью, полномочий по принятию решений относительно источников и фондов денежных средств.

Зарубежный опыт финансовых отношений в вузе

Зарубежные университеты и системы высшего образования разнообразны по стилю, обеспеченности ресурсами, качеству и возможностям. Однако они имеют общие принципы, задачи, опыт и сходные трудности в управлении и финансировании высшей школы. Во многих странах наряду с реформированием механизма государственного финансового регулирования происходят изменения (в том числе организационные) в управлении финансовыми отношениями в вузах.

Традиционно большинство зарубежных университетов имеет в своем составе административные и вспомогательные структуры для взаимодействия с общественностью, выпускниками, потенциальными заказчиками, работодателями, а также для регулирования внутривузовских финансовых взаимоотношений. При этом основными подразделениями являются кафедры (в университетах Европы) или объединения профессорско-преподавательского состава в рамках более крупных подразделений – факультетов, департаментов, школ (в университетах США). Административная работа со студентами осуществляется специальным подразделением вуза.

По утверждению Г. Уильямса [10], даже самая простая структура университета допускает возможность реализации нескольких вариантов распределения полномочий в управлении финансами. Разнообразие типов управления финансами в зарубежных вузах обусловлено различиями систем управления высшим образованием, а также политических и социальных условий их существования. В табл. 1 представлена классификация типов управления в зависимости от степени централизации полномочий.

Таблица 1

Классификация типов управления финансами в вузе

| Тип управления финансами в вузе | Характеристика |
|---------------------------------|----------------|
|---------------------------------|----------------|

| | |
|---|--|
| Бюрократическое управление | Все средства поступают в административный центр, который осуществляет их распределение, управление и контроль |
| Децентрализованное бюрократическое управление | Стратегические решения принимаются в центре, но решения, регулирующие ежедневную работу, и их исполнение входят в функции факультетов |
| Политическое решение | Стратегические решения принимаются централизованно, на основе консенсуса, достигнутого в ходе коллективных переговоров |
| Коллегиальное решение | Центральная администрация забирает определенную часть поступлений, а оставшуюся часть распределяет по факультетам в соответствии с приоритетами выполнения задач университета |
| Корпоративно-предпринимательское управление | Доход, получаемый за счет факультетов, находится под контролем центральной администрации |
| Предпринимательское управление | Средства зарабатываются факультетами, из них покрываются издержки на содержание главной администрации, а остаток распределяется между факультетами в соответствии с условиями внешней организации материально-технического снабжения |
| Свободное предпринимательство | Средства зарабатываются факультетами и остаются в их руках с условием оплаты при необходимости услуг центральной администрации |

В большинстве развивающихся стран наблюдается сдвиг в сторону передачи управления финансами подразделениям. Нередко в механизме управления финансовыми ресурсами комбинируются несколько типов, представленных в табл. 1. Одна из новейших функций управления финансами – стимулирование факультетов и подразделений к зарабатыванию средств. Так, в Индонезии, Таиланде, Южной Корее практикуется индивидуальное поощрение: 1) один из критериев продвижения сотрудника по службе – консультационная работа; 2) экономическое стимулирование – сотрудникам остается часть заработанных средств за вычетом накладных расходов.

Новая политика распределения доходов от платы за обучение проводится в ряде американских штатов. Цель – сделать финансовое положение колледжей в составе университетов зависящим от их имиджа, способности привлечь и удержать студента, что предполагает активизацию самостоятельности в этом направлении.

Интересен опыт децентрализации финансовых функций в Голландском университете Твента (конец 1980 – начало 90-х гг.). Факультетам, департаментам и исследовательским центрам вместо распределения средств по статьям бюджета передаются общие суммы. Подразделениям предоставляется свобода тратить заработанные средства, поощряется поиск источников финансирования. С другой стороны, они наделяются интегрированной ответственностью перед Университетом за

свои расходы наряду с соблюдением национальных и внутриуниверситетских стандартов.

В Западной Европе развиты следующие меры управления финансами вузов:

– передача финансовой ответственности и подотчетности исполняющей структуре с сохранением централизованного контроля;

– оптимальное размещение средств, исходя из численности студентов и выпускников, успеваемости и пр.

Если правительства используют определенную схему финансирования, то вузы применяют ее при внутреннем распределении средств, причем может возникнуть необходимость поддержки факультетов, находящихся в стадии становления и реорганизации. Университеты, придерживающиеся стратегии повышения роста доходов и снижения затрат, всемерно поощряют подразделения самостоятельно зарабатывать и дают определенную свободу распоряжаться заработанными средствами, но при этом подразделения должны быть готовы возвращать университету часть полученного дохода.

Основные тенденции трансформации функций финансов

Внутривузовские финансовые отношения становятся предметом всестороннего исследования. В качестве способов и условий реализации рационального формирования финансовых отношений рассматриваются и предлагаются финансово-экономические инструменты, а также, что особенно важно, не административные, а организационные методы управления финансовой деятельностью внутри вуза.

Исторически изменение роли, содержания и задач организационных изменений и функций финансов в вузе происходило вместе с эволюцией рыночных отношений и моделей управления экономикой страны. Например, Н.Г. Багаутдинова, отмечая противоречивое единство функций и структуры современного вуза как самостоятельной хозяйственной единицы, подчеркивает, что «удачная структура бизнес-системы (вуза) может стимулировать новые потребности и функции, а изменение набора функций, реализуемых системой (вузом), приводит к соответствующим изменениям ее функционально-структурной организации» [1, с. 273].

В результате происходящих организационных изменений содержание финансовой функции вуза трансформируется из специальной контрольной функции, где основное внимание уделяется учетным количественным данным, в бизнес-партнера, деятельность которого сконцентрирована на будущем и всестороннем анализе бизнеса. Функции вуза (в том числе финансовая) должны «правильно и своевременно реагировать на возможности, а также на вызовы, возникающие в результате изменений» [7, с. 12]. В настоящее время финансы должны занять в вузе новую позицию, необходимо изменить инструментарий их использования: они должны стать «разведчиками возможностей», использующими принципы бенчмаркинга, стратегического управления, программно-целевого подхода, ответственного

финансового менеджмента, системы сбалансированных показателей, эндаумента, аутсорсинга, трансфертного ценообразования и др.

Формирование внутрикорпоративных финансовых отношений в вузе необходимо начать с перераспределения (реинжиниринга) функций его структурных подразделений, что позволит исключить их дублирование, закрепить и упорядочить ответственность за качество результата как залог успеха кафедры и конкурентоспособности вуза в целом.

По мере адаптации вуза к рыночным условиям происходит трансформация функций его подразделений, в том числе оказывающих образовательные услуги. Например, интеграция научного и образовательного процессов способствует преобразованию факультетов в институты, децентрализация управления – созданию филиалов, представительств и бизнес-подразделений, внедрение в учебный процесс принципов Болонского соглашения – развитию проектного управления образовательными программами.

С позиции организационного проектирования большинство подразделений современного вуза укладывается в следующую типизацию:

– подразделения, выполняющие функцию по производству товаров и услуг и соответствующие основной цели вуза (оказание образовательных, научных, консалтинговых или сопутствующих услуг), среди которых выделяются структурные (факультеты, отделения, кафедры, лаборатории, отделы) и обособленные (филиалы, представительства) подразделения;

– административные структуры – подразделения, осуществляющие общее управление вузом (ректорат, ученый совет);

– функциональные подразделения (отдел маркетинга, плановый, экономический, административно-хозяйственный и др.), выполняющие вспомогательные функции (по отношению к основной);

– хозрасчетные подразделения – структурные бизнес-подразделения вуза, работающие по принципу самофинансирования и самоокупаемости и несущие полную ответственность за результат своей деятельности.

Исследование характеристик субъектов финансовой и организационной структур позволило выявить их взаимосвязи (табл. 2).

Таблица 2

Взаимосвязи организационной и финансовой структур вуза

| Элемент оргструктуры | Характеристика функций и ответственности | Элемент финструктуры |
|-----------------------------|--|-----------------------------|
| Ученый совет, ректорат | Осуществляют основные властные функции. Оказывают непосредственное воздействие на доходы, расходы, финансовые результаты и инвестиции вуза в целом. Возглавляют оргструктуру | Центр инвестиций |
| Факультет, институт | Организуют образовательный процесс. Осуществляют набор абитуриентов. Оказывают | Центры доходов |

| | | |
|------------------------------|---|-----------------------|
| | воздействие на доходы, контролируют расходы. Объединяют кафедры по профилю подготовки специалистов | |
| Кафедра | Непосредственно осуществляют учебную, методическую и научно-исследовательскую деятельность. Несут ответственность за качество оказываемых услуг. Самостоятельны в использовании выделенных средств | Центр затрат |
| Функциональные подразделения | Отвечают за уровень административных и обеспечивающих основную деятельность услуг в соответствии со своим профилем деятельности. Непосредственно воздействуют на расходы и контролируют их в рамках выделенного бюджета | Центры затрат |
| Хозрасчетные подразделения | Самостоятельны в ценообразовании на услуги. Контролируют доходы, расходы. Несут полную ответственность за финансовые результаты и оказываемые услуги | Центры псевдо-прибыли |

Таким образом, в финансовой структуре вуза имеют место практически все типы центров ответственности (ЦО). ЦО – элемент финансовой структуры вуза, являющийся субъектом экономических отношений, наделенный ресурсами, функциями, полномочиями, самостоятельностью и ответственностью за результат. Однако вуз – это некоммерческое образовательное учреждение, и в силу социальной направленности деятельности прибыль не является его самоцелью.

Финансовая структура вуза

Организационные изменения, связанные с экономической самостоятельностью структурных подразделений вуза, включают, прежде всего, децентрализацию управления во внутренней среде и формирование самоуправляемых команд, объединенных проектом. В связи с этим формирование финансовой структуры, повышение ответственности (финансовой и организационной) и внедрение проектного финансирования становятся обязательными условиями роста экономической самостоятельности подразделений. По мнению В.Е. Хруцкого, Г.В. Сизова, В.В. Гаманова [9], точку зрения которых разделяет автор, только в рамках финансовой структуры в полном объеме можно применить принципы ответственного финансового менеджмента и создать условия для управления по результатам.

В отечественной литературе нет единого определения финансовой структуры организации [3]. Разнообразие вариантов в трактовке не случайно: отечественные специалисты недавно начали адаптировать более чем полувековой опыт зарубежных коллег по внутрифирменному управлению. Что касается исследований финансового структурирования в учреждениях высшей школы, то следует отметить

немногочисленные публикации, отражающие отечественный опыт практической деятельности в этой сфере. В работе [6], в частности, сказано, что создание ЦО является одним из важных направлений институциональных изменений внутри вуза. Выделение ЦО – это своего рода «финансовый конструктор»: обозначая полномочия и ответственность всех звеньев, корпоративный центр использует создаваемые центры в качестве инструмента конструирования плановых заданий, отслеживания их реализации, планирования, перемещения потоков денежных средств и оборота капитала.

Обобщая теоретические исследования понятия центра ответственности, выделим *характерные признаки ЦО* в структуре вуза:

- ЦО делегируются определенные полномочия;
- ЦО наделяется ресурсами в согласованных объемах;
- ЦО вменяется выполнение определенных функций управления;
- руководитель ЦО самостоятельно принимает управленческие решения в пределах имеющихся ресурсов и полномочий;
- руководитель и его ЦО несут полную ответственность за результаты работы в соответствии с установленными показателями.

Таким образом, финансовая самостоятельность в пределах имеющихся ресурсов и ответственность за результат принятых решений отражают концепцию ЦО. Уточняя и конкретизируя данное положение, отметим, что финансовая структура должна:

- формироваться в рамках организационной структуры вуза в режиме логической доработки и взаимного согласования;
- включать традиционные субъекты управления (ректор, ректорат, ученый совет), а также «руководителей структурных подразделений (в том числе финансово-экономических служб), наделенных правами, полномочиями, ресурсами и ответственностью» [3, с. 115];
- обосновывать приоритет объединения и использования ресурсов вуза (материально-технических, финансовых, человеческих) вокруг проектов (образовательных и др.) в условиях их конкуренции;
- повышать значимость экономических способов распределения и перераспределения между ЦО средств вуза, направленных на достижение определенных целей.

Для вуза эффективность использования проектно-ориентированной финансовой структуры обуславливают следующие факторы:

- возможность контролировать большую долю рынка за счет диверсификации деятельности центров доходов с сохранением централизованного контроля над ними;
- экономия всех видов затрат за счет более рационального использования ресурсов центров доходов, находящихся в условиях полного или частичного хозяйственного расчета;
- возможность использования инновационных инструментов управления финансовыми ресурсами и потоками (например, механизма трансфертного ценообразования в проведении внутренних операций);

– расширение инвестиционных возможностей вуза с целью поддержки его деятельности и развития (например, можно создать корпоративный финансово-кредитный центр, чтобы консолидировать свободные финансовые ресурсы центров доходов, определять приоритетные направления инвестиционной политики вуза и выбирать проекты на конкурсной основе);

– возрастающий экономический эффект от проектно-ориентированной финансовой структуры вуза, определяемый соотношением «доход – риск» (ожидаемая прибыль вуза есть сумма ожидаемой прибыли его подразделений, в то же время финансовый риск вуза меньше суммы рисков подразделений за счет перераспределения их прибыли).

Другими словами, проектно-ориентированная финансовая структура позволяет расширить деятельность вуза, оптимизировать затраты и прибыль, увеличить и более эффективно использовать активы и инвестиционный капитал.

Несмотря на сохранение в проектно-ориентированной структуре организационного каркаса и информационных связей, свойственных традиционному механизму управления вузом, существенно изменяются принципы формирования финансовых ресурсов и финансовых потоков между подразделениями, проектами и вузом. В этих условиях разработка финансовой стратегии на принципах проектного финансирования становится чрезвычайно актуальной проблемой.

В такой структуре центр активности финансовой деятельности вуза смещается с верхнего уровня иерархии в направлении среднего звена, расширяя состав самостоятельно действующих участников финансового процесса. По мере адаптации к рыночным условиям и осуществления организационных изменений в вузе происходит расширение функций и полномочий выпускающей кафедры, что приводит к ее трансформации из центра затрат в центр доходов вуза.

Деятельность выпускающей кафедры как центра доходов основывается на самофинансировании, что, по нашему мнению, повышает эффективность работы кафедры, инициативу, предприимчивость, ответственность и заинтересованность (моральную и материальную) ее сотрудников в конечном результате. Мотивированная деятельность руководителей среднего звена и сотрудников кафедры освобождает субъект административной власти от многочисленных текущих решений и позволяет сосредоточиться на стратегических задачах, что повышает качество «деловой стратегии» [4].

Основные характеристики кафедры как центра доходов

Выделяют следующие характеристики кафедры как структурного подразделения первого типа, непосредственно осуществляющего образовательную деятельность в вузе:

- объединение профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников одной или нескольких отраслей знания;
- структурный элемент (единица) факультета, центра или института;

- центр учебной, методической и научно-исследовательской деятельности;
- центр подготовки студентов, аспирантов и докторантов совместно с другими подразделениями вуза;

- участник переподготовки и повышения квалификации работников заинтересованных предприятий и организаций [2].

Задачами кафедры в соответствии с ее функциями и ответственностью являются:

- создание условий для удовлетворения потребностей студентов в повышении уровня профессиональных знаний;

- подготовка высококвалифицированных специалистов, обладающих глубокими теоретическими знаниями, необходимыми практическими навыками и умениями;

- повышение квалификации персонала кафедры;

- методическое обеспечение учебного процесса;

- разработка и использование новых технологий обучения;

- удовлетворение потребностей предприятий и организаций в повышении квалификации их сотрудников;

- организация и проведение научных исследований, выполнение опытно-конструкторских работ по заказам предприятий и организаций;

- распространение научных, технических и культурных знаний среди населения [8].

Кафедра может иметь статус выпускающей (отвечающей за подготовку студентов по конкретной специальности) или невыпускающей (обеспечивающей фундаментальную подготовку по дисциплине или группе дисциплин). Исследования автора показали, что по мере адаптации вуза к рыночным условиям и осуществления проектно-ориентированных организационных изменений происходит расширение функций и полномочий выпускающей кафедры. *Выпускающая кафедра* обладает следующими характеристиками:

- относительно самостоятельный субъект в финансовых отношениях – контролирует доходы и расходы в рамках выделенного административной структурой бюджета, диверсифицирует источники финансовых поступлений;

- наделена всеми полномочиями по организации и реализации образовательного проекта по специальности – от набора абитуриентов до выпуска квалифицированных дипломированных специалистов;

- несет ответственность за качество подготовки специалистов и финансовые результаты деятельности в соответствии с установленными показателями;

- самостоятельно принимает решения об объеме, стоимости и качестве услуг в пределах имеющихся ресурсов и полномочий.

Выделенные автором тенденции могут быть расценены как переход функций института в сферу ответственности выпускающей кафедры и демонстрируют *трансформацию выпускающей кафедры из центра затрат в центр доходов вуза*. Таким образом, выпускающая кафедра становится не только носителем затрат, но и доходобразующим центром.

Следующим шагом децентрализации финансовой ответственности в вузе, по мнению автора, может стать преобразование кафедры в центр псевдоприбыли, формируемой как разница между доходами и расходами.

Выпускающая кафедра как центр доходов – это структурное подразделение вуза, которое является центром финансового учета и наделено определенными функциями, полномочиями, обязанностями и ответственностью за качество оказываемых услуг (результатов образовательных, консалтинговых проектов) и максимизацию доходов от продаж в рамках выделенного бюджета затрат.

Определим основные характеристики кафедры как центра доходов.

Хозяйственная самостоятельность – возможность самостоятельно решать задачи в процессе деятельности, нацеленность на обеспечение более высоких результатов работы. Самостоятельность прежде всего касается управления внутренними процессами кафедры – планирования деятельности, направлений и темпов экономического и материального развития, распределения и использования доходов, организации труда и фонда его оплаты, материального стимулирования и т.д. В рамках этих полномочий коллектив центра доходов самостоятельно вступает в экономические отношения и осуществляет деятельность с учетом внутренних и внешних факторов. Самостоятельность кафедры в силу объективных причин не может быть абсолютной: кафедра является элементом структуры вуза, функционирует на его территории и использует его брэнд. Самостоятельность кафедры как центра доходов проявляется в рамках правового поля, миссии и стратегии вуза как материнской организации.

Планируемость хозяйственной деятельности – разработка и практическое осуществление планов кафедры, определение целей, задач, способов и средств их достижения с учетом влияния внешних и внутренних факторов. Реализация этого признака связана с разработкой финансовой стратегии развития и бюджета. Под бюджетом понимается установление плановых показателей подразделения по доходам и затратам, необходимых для его функционирования в рамках поставленных задач.

Самофинансирование и самокупаемость – за счет заработанных собственных средств должно происходить финансирование деятельности кафедры и покрываться все текущие расходы, включая оплату труда, осуществление мероприятий по повышению эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг (осуществление капитальных вложений, пополнение собственной материально-технической базы и пр.), а также по освоению новых сегментов рынка за счет предоставления дополнительных видов услуг.

Ответственность за результат означает:

- эффективные взаимоотношения кафедры с другими подразделениями,
- обязательное выполнение определенных функций,
- финансовую устойчивость кафедры как центра доходов – возмещение затрат и получение дохода (псевдоприбыли) для развития подразделения и повышения благосостояния коллектива.

Кафедра как центр доходов несет полную финансовую ответственность по принятым ею обязательствам: 1) перед заказчиками по договорам на оказание образовательных услуг; 2) вузом как материнской организацией; 3) другими организациями в рамках своей деятельности; 4) своими сотрудниками. Экономическое и социальное развитие кафедры как самостоятельной структуры непосредственно связано с ее финансовыми результатами: их снижение влечет за собой не только снижение уровня заработной платы коллектива кафедры, но и уменьшение возможностей ее развития.

Экономическая заинтересованность – мотивирование каждого участника проекта в достижении максимально высокого результата и оптимизации затрат, так как от их уровня зависит распределение вознаграждения в коллективе. Эта зависимость такова, что размер заработной платы определяется в соответствии с личным вкладом каждого члена трудового коллектива. Важная роль отводится самостоятельности кафедры в использовании доходов, полученных в результате осуществления своих проектов.

Совокупность названных характеристик обеспечивает действенность кафедры как центра доходов в рамках традиционной системы управления. Несмотря на относительную финансовую независимость, кафедра как центр доходов остается составным элементом организационной структуры вуза, взаимосвязанным с его структурными подразделениями. Эта зависимость является следствием синергии существующей совокупности подразделений, без которой кафедра не сможет существовать как центр доходов или ее деятельность будет крайне неэффективной.

Трансформация кафедры в центр доходов приводит к изменениям:

- функций заведующего и персонала кафедры;
- критериев финансовой ответственности руководителя и персонала;
- оценки администрацией вуза эффективности деятельности руководителя и персонала.

Теперь *завкафедрой* отвечает не только за произведенные подразделением затраты, но и за процесс управления проектом и его результаты (финансовые и качественные). Расширяется круг полномочий завкафедрой, возрастает его самостоятельность в принятии управленческих решений по повышению финансовой устойчивости кафедры. Важнейшей задачей завкафедрой становится поиск источников финансовых ресурсов и путей их оптимального распределения в соответствии с финансовой политикой вуза.

Организационные изменения в вузе, наделение его подразделений интегральной (бизнес) ответственностью, трансформация внутривузовских финансовых взаимоотношений повлияли на понимание содержания источников финансовых ресурсов кафедры как центра доходов. С точки зрения автора, *источники финансовых ресурсов кафедры* – это обязательства участников реализации образовательных проектов, расчеты по которым приводят к количественному изменению в составе финансовых ресурсов.

Автор выделяет основные денежные потоки, обеспечивающие деятельность кафедры как центра доходов:

1) *внутривузовское распределение* средств, поступающих от внешних источников финансирования, стимулирует подразделения к повышению качества образовательных услуг (в том числе получению ученых степеней преподавателями, инновационности образовательных технологий, практической ориентированности обучения, востребованности выпускников), что приводит к увеличению численности контингента студентов;

2) *хозрасчетная форма выделения* средств является внутренним источником предпринимательских инициатив коллектива и рационального использования денежных средств и стимулирует подразделения к расширению состава и объема внешних источников финансирования.

Таким образом, рынок диктует необходимость активизации не только экстенсивных, но и интенсивных методов обеспечения финансовой устойчивости кафедры и вуза в целом.

Коллектив кафедры, то есть профессорско-преподавательский состав, представляет собой основных участников проекта, так как именно кафедра, по мнению А.Н. Кимберга, является «наиболее реальной (по уставу университета) единицей... Только внутри кафедры, отслеживающей развитие научного знания и развивающей его, возможна реальная оценка того, что содержательно делает преподаватель» [5, с. 41]. Основной *критерий оценки эффективности* деятельности кафедры как центра доходов – это размер полученной ею прибыли (псевдоприбыли).

Кафедра как структурное подразделение некоммерческого образовательного учреждения для получения прибыли должна ориентироваться на достижение максимально возможных *финансовых результатов деятельности* при высоком уровне качества образовательных и сопутствующих услуг.

Условиями обеспечения высокого уровня результата деятельности кафедры являются признание потребителей и эффективные внутривузовские взаимоотношения.

Первое условие означает, что образовательный продукт кафедры должен иметь общественную полезность и ценность. Таким образом, на первый план выходит категория качества. Это предопределяет целенаправленное использование постоянно возрастающей доли финансовых ресурсов на разработку новых образовательных технологий, проектов и программ.

Вторым условием является установление эффективных финансовых взаимоотношений с другими кафедрами, функциональными подразделениями и вузом в целом. Это достигается распределением функций, прав и обязанностей сторон. Качественному распределению функций способствует пересмотр целей и задач кафедры в результате разработки ее финансовой стратегии.

Литература

1. Багаутдинова Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра / Н.Г.Багаутдинова. – М.: Экономика, 2003. – 426 с.
2. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. В.В. Глухова. СПб.: Лань, 2001. 544 с.
3. Гринь А.М. Организационно-экономический механизм управления вузом. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. 380 с.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
5. Кимберг А.Н. Развитие университета и субъекты развития // Университет. управление: практика и анализ. 2003. № 3. С. 37 – 43.
6. Кликунов Н.Д., Шаповалов В.Л. Роль децентрализации, контроллинга и аутсорсинга в управлении вузом // Университет. управление: практика и анализ. 2004. № 2. С. 35 – 43.
7. Мэй М. Трансформация функции финансов: Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2005. 232 с.
8. Управление кафедрой: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2004. 635 с.
9. Хруцкий В.Е., Сизова Г.В., Гаманов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольн. кн. по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002. 400 с.
10. Williams G. Financial management its context and role in attaining university goals. // Paper presented at the sub-regional workshop on Institutional Management in Higher Education, Mauritius. 1993. 6 – 17 Sept.