

# Процессный подход в управлении финансово-экономической деятельностью школ

*М.В. Федотова*

Оценке качества образовательной услуги посвящено множество работ, включая Федеральный государственный стандарт по начальной школе. Основной акцент делается на описании качественных показателей образовательной услуги и промежуточных (конечных) аттестационных процедурах как итогах получения образовательной услуги с соответствующими параметрами. Однако при этом пониманию самого образовательного процесса как такового и других процессов функционирования школ, включая их финансово-хозяйственную деятельность, уделяется недостаточное внимание. Проще говоря, ни один нормативный документ, включая локальные, не содержит целостного подробно-структурированного описания требований к содержанию, формам и порядку управления финансами в школе.

В то же время прежде чем получить услугу и провести оценку её качества со стороны и производителя школы, и заказчика (потребителя — ученика, родителей, государство), необходимо выстроить чёткое понимание самого процесса её производства (процесса её оказания) и роли в нём денежных средств. В противном случае на вопросы: «Что производить?» (продукт — образовательная услуга определённого качества), «Каким образом производить?» (процесс, технологии, ресурсы) ответы будут разными.

В международной практике для оценки качества товаров, работ и услуг используются разные методологии (структурный анализ SADT, IDEF, ARIS, международный стандарт ISO). Все эти методологии основаны на одном подходе — бизнес-процессировании или процессном подходе.

Процессный подход далеко не нов, также как бюджетирование, ориентированное на результат и нормативно-подушевое финансирование, внедряемые в экономику образования. Основа процессного подхода — управление качеством продукта (товара, работ, услуг) на основе описания всех процессов, которые возникают при его производстве. Это предполагает уход от функциональной модели управления. Кроме того, один из основных принципов — ориентация на клиента, непрерывное совершенствование, ценность

знаний и их носителя — человека. Этот принцип «клиентоориентированности» государство пробует внедрить в систему образования, в том числе, через нормативно-подушевое финансирование.

### Любой процесс подлежит описанию

Деятельность школы как любой организации (предприятия, учреждения) состоит из деловых процессов. Деловой процесс включает три существенно отличающиеся группы (категории) процессов: жизненного цикла товара (работы, услуги); менеджмента; обеспечения ресурсами (вспомогательные или обеспечивающие процессы).

Описание процесса первично по отношению к процедуре и становится основой для разработки последней, но не наоборот. Для одного и того же процесса может иметь место несколько процедур, отличающихся, например, условиями их выполнения, последовательностью действий и т.п.

Описание процесса предполагает получение ответов на два основных вопроса: что представляет собой процесс; каково его место среди других процессов в системе. Поэтому определение процесса включает: описание составных элементов процесса, т.е. операций, из которых состоит рассматриваемый процесс; описание границ (рамок) процесса, т.е. его входов и выходов. Входы и выходы определяют: структуру, взаимосвязи и взаимозависимости между операциями в рамках рассматриваемого процесса; структуру, взаимосвязи и взаимозависимости процесса с другими процессами, а также с внешними поставщиками и потребителями.

Все процессы внутри организации можно разделить на основные и вспомогательные. *Основной (базовый) процесс* — это процесс, который удовлетворяет требованиям внешней среды: он либо создаёт основной продукт, либо добавляет ценность для потребителя. *Вспомогательный процесс* — это процесс, который обеспечивает основной процесс (вспомогательные процессы обеспечивают деятельность по созданию ценности для клиента).

Описание процессов организации тем важно, что любой процесс обладает стоимостью. Чем более детально описан каждый процесс (подпроцесс), тем более точно оценивается его стоимость. К стоимости процесса относятся: стоимость процесса в целом; затраты на оплату труда; амортизация оборудования и материальных активов; затраты на связь; затраты на получение информации; затраты на повышение квалификации и т.д.

В рамках нормативно-подушевого финансирования и государственного (муниципального) задания особое значение приобретает объём финансирования школы с учётом оценки стоимости *всех процессов*, что должно отражаться в нормативе подушевого финансирования на одного ученика в рублях на год в областном законодательстве. По сути, это конечная стоимость образовательной услуги (стоимость продукта процесса). К стоимости продуктов процесса относят: стоимость сырья и материалов; затраты на оплату труда; амортизация оборудования и т.д.

Процессы воспитания и обучения в школе — основные процессы, финансово-хозяйственная деятельность — это вспомогательный процесс, обеспечиваю-

щий условия (качество) воспитания и обучения. Все ресурсы (управление персоналом, материально-техническая база, методические ресурсы, организационные ресурсы, управление финансами) и управление ими — подпроцессы финансово-хозяйственной деятельности школы, и могут быть описаны с указанием их параметров, включая анализ их конечной стоимости.

В данном случае все эти ресурсы можно описать с точки зрения управления ими через финансово-хозяйственную деятельность. Например, управление персоналом осуществляется через процесс распределения фонда оплаты труда (ФОТ) школы при разработке утверждении принятия локальных внутренних актов «Положение об оплате труда», «Положение о материальном стимулировании работников» школы. Этот процесс нуждается в тщательном описании структуры, процедуры принятия решений, определении ответственных лиц и т.п., поскольку распределение средств ФОТ должно соответствовать принципу целевого расходования бюджетных средств. Между тем предложенные в «Модельной методике оплаты труда работников образования» критерии стимулирующих выплат во многом дублируют выполнение должностных обязанностей педагогических работников, что недопустимо: за это выплачивается базовая часть фонда оплаты труда школы.

Что касается материально-технической базы, методических и организационных ресурсов, то в рамках нормативно-подушевого финансирования эти вспомогательные процессы обеспечения процессов обучения и воспитания должны быть описаны в региональных методиках формирования норматива на одного ученика и обеспечены областным бюджетом в объёме, необходимом для реализации федерального государственного образовательного стандарта.

В управлении финансами школы основное внимание руководителя должно быть уделено бюджетированию. Это — требование государственной образовательной политики в рамках модернизации экономики образования: государство рассматривает этот подход с точки зрения экономного и эффективного расходования бюджетных средств (фактически это сокращение неэффективных расходов).

При переходе к новым типам правового статуса школы и учитывая функционал руководящего корпуса при решении вопросов финансово-хозяйственной деятельности, весьма актуально детальное описание этого бизнес-процесса и распределение ответственности за выполнение участков деятельности. Пример описания процесса бюджетирования в рамках процессного подхода можно представить следующим образом:

*Цель:* создать инструментарий планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия (организации, учреждения).

*Задачи процесса:*

- планирование основных направлений деятельности школы в целом и её структурных подразделений;
- планирование доходов и расходов по различным направлениям деятельности;
- планирование приобретения и реализации основных средств, в том числе лизинг;
- планирование изменения задолженностей и собственных средств;
- использования материальных и человеческих ресурсов;
- подготовка прогнозной финансовой отчётности;
- контроль исполнения бюджетного плана;
- анализ возможных изменений финансового состояния школы при реализации бюджетного плана.

Все эти задачи по бюджетированию отражены в функционале руководителя школы и заместителя руководителя по хозяйственной части, представлены в процессе бюджетирования.

### **Любой процесс нуждается в документировании**

Описание бизнес-процессов представляется в форме документированных процедур, и они составляют основную документацию системы управления, которая используется при общем планировании и управлении деятельностью.

Документированной процедурой называется разработанное, документально оформленное, внедрённое и описание деятельности. Документированная процедура включает порядок деятельности; оценку результативности и эффективности процесса; ответственность; паспорт процесса; алгоритм (диаграмма) процесса.

Документирование процессов даёт ряд преимуществ: производится взаимная увязка процессов деятельности школы; отображаются реально существующие процессы; уточняются количество и виды ресурсов; для каждого процесса ставится измеримая цель; разрабатываются показатели результативности и эффективности, позволяющие оценить степень достижения цели процесса; распределяются полномочия и ответственность участников процесса.

Документированная процедура проста в восприятии, предоставляет широкие возможности для анализа процесса (деятельности). Для школы разработка и утверждение такого документа позволяют определить этапы, участников и временные рамки процесса бюджетного планирования, источники и форматы получения/передачи информации.

---

***Федотова Мария Вячеславовна, доцент кафедры теории и практики развития образования Нижегородского института развития образования, кандидат экономических наук***