

# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ автономных учреждений довузовского профессионального образования

**Михаил Никитин,**

*руководитель Центра развития профессионального и личностного потенциала научно-педагогических кадров Федерального института развития образования, профессор, доктор педагогических наук*

- финансовые потоки • финансовый контроль • материальная ответственность
- финансовое стимулирование • экономическая эффективность

## **А**втономное учреждение довузовско-го профессионального образова-

**ния** — новое юридическое лицо, созданное на базе профессионального училища (НПО) либо колледжа (техникума СПО) на основе укрупнения и присоединения образовательных учреждений других типов и видов.

**Автономное учреждение (АУ)** — группа горизонтально-интегрированных образовательных организаций (школа, училище, техникум, ресурсный центр), где инновационный менеджмент обеспечивает закрепление выпускников на конкретной территории на основе создания рабочих мест в соответствии с полученной профессией (квалификацией) как в структуре самого АУ, так и на отраслевых предприятиях. АУ — это многоуровневый, полифункциональный образовательно-социальный комплекс, где инновационная деятельность — стратегический приоритет.

### **Организационная структура и принципы управления финансовыми потоками**

В терминах финансового менеджмента автономное учреждение может

быть представлено как совокупность притоков и оттоков денежных средств в результате ранее сделанных инвестиций. Чтобы совокупность этих потоков была оптимальной, формируется организационная структура управления финансами. Эта структура призвана не только оптимизировать ресурсный поток, но и обеспечить реализацию описанных выше основных функций финансов.

В основе системы управления лежит так называемая организационная структура, т.е. совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих структурных и функциональных подразделений. Важнейший компонент общей системы управления деятельностью автономного учреждения — его система управления финансами. В зависимости от величины АУ и масштабов его деятельности организационная структура управления финансами может существенно варьироваться (см. рис.).

На рисунке структурно выделены два крупных подразделения финансовой службы автономного учреждения: планово-аналитическая и учётно-контрольная. Первое подразделение отвечает за вопросы прогнозирования, планирования

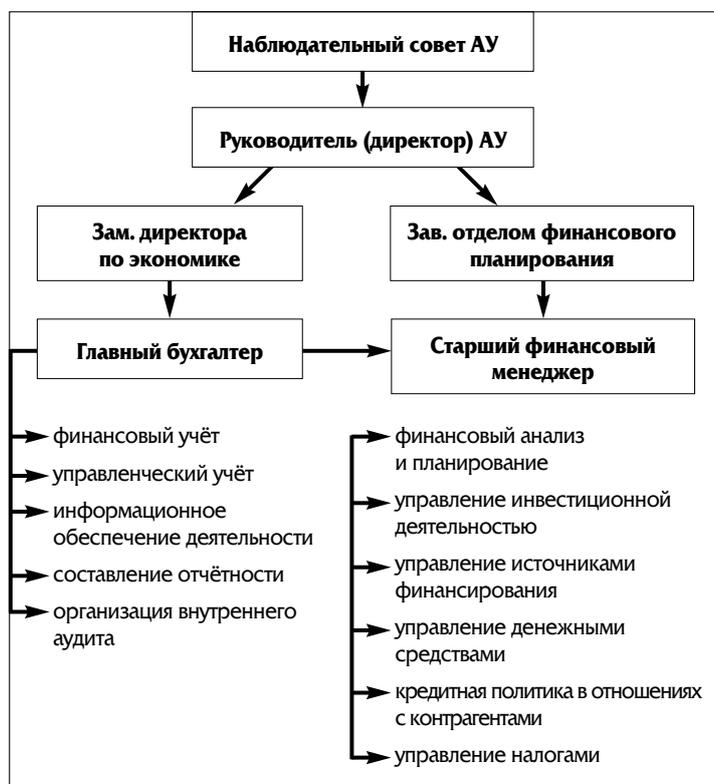


Рис. Финансовая компонента в организационной структуре управления деятельностью фирмы

и организации финансовых потоков; второе организует учёт, финансовый контроль и информационное обеспечение лиц, заинтересованных в деятельности АУ. Очевидно, что оба подразделения просто обязаны тесно взаимодействовать; по крайней мере, их связывает общность информационной базы, в основе которой лежат данные системы бухгалтерского учёта, и общность главных целевых установок.

Поскольку никакая инфраструктура не может быть создана раз и навсегда в неизвестной форме, процесс её формирования и оптимизации весьма длительный. При этом рекомендуется соблюдать следующие принципы.

**Принцип экономической эффективности.** Поскольку создание и функционирование некоторой системы управления финансами АУ

с неизбежностью предполагают расходы, эта система должна быть экономически целесообразной в том смысле, что прямые расходы оправданы прямыми или косвенными доходами. Поскольку далеко не всегда можно дать однозначные количественные оценки, аргументирующие эту целесообразность, оптимизация организационной структуры осуществляется на основе экспертных оценок в динамике; иными словами, она формируется постепенно и всегда субъективна.

**Принцип финансового контроля.** Деятельность автономного учреждения в целом, его подразделений и отдельных работников должна периодически контролироваться. Системы контроля могут быть построены по-разному. Однако практика свидетельствует, что финансовый контроль наиболее эффективен. Один из важнейших способов контроля за качеством работы сотрудников АУ и её управленческого персонала — аудиторские проверки. Аудиторская деятельность представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчётности, платёжно-расчётной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг (бухгалтерский учёт, оценка, налоговое планирование, управление корпоративными финансами и др.). Внутренний финансовый контроль осуществляется системой внутреннего аудита, а вопросы вписывания этой системы во внутрифирменную организационную структуру управления (т.е. её относительная самостоятельность, подчинённость, полномочия в контрольных функциях, допуск к информации и др.) в различных автономных учреждениях решаются по-разному.

В экономически развитых странах создан так называемый институт внутренних аудиторов. В качестве примера можно упомянуть об американском Институте внутренних аудиторов, членами которого

становятся его выпускники — сертифицированные внутренние аудиторы (Certified Internal Auditors, CIA), являющиеся специалистами по внутрифирменному финансовому анализу и контролю. В субъектах Федерации уже появились аудиторские фирмы по обслуживанию автономных учреждений ДПО.

**Принцип финансового стимулирования (поощрение/наказание).** Этот принцип, по сути, тесно корреспондирует с предыдущим, а смысл его в том, что именно в рамках системы управления финансами разрабатывается механизм повышения эффективности работы отдельных подразделений и организационной структуры управления автономного учреждения в целом. Достигается это путём установления мер поощрения и наказания (речь, естественно, идёт о мерах финансового характера). Наиболее эффективно этот принцип реализуется путём организации так называемых центров ответственности, когда руководство соответствующего центра наделяется определёнными ресурсами и неформальными правами в плане их использования. В зависимости от размера автономного учреждения совокупность центров ответственности может представлять собой весьма разветвлённую древовидную структуру.

**Принцип материальной ответственности.** В любом АУ складывается система мер поощрения и критериев оценки деятельности структурных единиц и отдельных работников. Составной элемент такой системы — идея материальной ответственности, суть которой в том, что отдельные лица, имеющие отношение к управлению материальными ценностями, отвечают рублём за неоправданные результаты своей деятельности. Формы организации материальной ответственности могут быть различными, однако, основные из них две: индивидуальная и коллективная.

Индивидуальная материальная ответственность означает, что конкретное материально ответственное лицо (кладовщик, руководитель подразделения, продавец, кассир) заключает договор с руководством автономного учреждения, согласно которому любая недостача товарно-материальных ценностей, т.е. их выбытие, не сопровождающееся оправдательными документами, должна быть возмещена этим лицом. В некоторых ситуациях устанавливаются нор-

мативы, в пределах которых может иметь место отклонение учётных оценок от фактических; в этом случае материально ответственное лицо должно возместить лишь сверхнормативные потери.

В случае коллективной материальной ответственности за возможный имущественный ущерб отвечает уже не конкретное лицо, а коллектив, например: отделение, либо цикловая комиссия. Эта форма ответственности помогает избежать неоправданно частых инвентаризаций.

Исследования российских специалистов свидетельствуют, что финансовое обеспечение деятельности автономного учреждения осуществляется учредителем в виде субвенций и субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации и иных источников, не запрещённых федеральными законами (п. 1–4 ст. 4 Закона «Об автономных учреждениях»).

Однако предоставление юридическому лицу субвенций, т.е. бюджетных средств, предоставляемых бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основе на осуществление определённых целевых расходов, и субсидий, т.е. бюджетных средств, предоставляемых бюджету другого уровня бюджетной системы Российской Федерации, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов, допускается: из федерального бюджета — в случаях, предусмотренных федеральными и региональными целевыми программами и федеральными целевыми программами, федеральными законами, региональными целевыми программами и законами субъектов Российской Федерации; из местных бюджетов — в случаях, предусмотренных федеральными целевыми программами, федеральными законами, региональными целевыми программами, законами субъектов Российской Федерации

и решениями представительных органов местного самоуправления (ст. 6, 78 БК РФ).

Таким образом, по своей природе субсидии и субвенции в принципе не могут являться источниками постоянного бюджетного финансирования деятельности государственных и муниципальных автономных образовательных учреждений.

На практике для получения субвенции или субсидии автономному учреждению необходимо будет заключить соглашение с соответствующим органом государственной власти или местного самоуправления, в котором будет определен размер финансирования, при этом соответствующие субвенции и субсидии были должны уже быть предусмотрены законом, иным нормативным правовым актом, в том числе целевой программой. Поскольку в настоящее время отсутствует какой-либо перечень бюджетных учреждений, планируемых к преобразованию в автономные, отсутствуют и основания полагать, что предоставление субвенций или субсидий ещё не существующим юридическим лицам реально заложено в какие-либо целевые программы различного уровня.

В соответствии с п. 5 ст. 4 Закона об автономных учреждениях условия и порядок формирования задания учредителя и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяются:

- 1) Правительством РФ в отношении автономных учреждений, созданных на базе имущества, находящегося в федеральной собственности;
- 2) высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации в отношении автономных учреждений, созданных на базе имущества, находящегося в собственности субъекта Российской Федерации;
- 3) местной администрацией в отношении автономных учреждений, созданных на базе имущества, находящегося в муниципальной собственности.

В соответствии с п. 6 ст. 4 Закона об автономных учреждениях, кроме заданий учредителя и обязательств автономное учреждение по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами. **НО**



#### ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Педагог дополнительного образования имеет 18 часов и ещё 1 ставку педагога-организатора в этом же учреждении. Какова продолжительность рабочего времени и сколько часов и дней в неделю она должна работать (шестидневная неделя)?

Марина

В этой ситуации важно, каким образом оформлены трудовые отношения. Скорее всего, работа по должности педагога-организатора для преподавателя является дополнительной. В этой ситуации следует руководствоваться ст. 60.2. и ст. 151 ТК РФ. В них указано, что с письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определённой трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнительную оплату.

Срок, в течение которого работник будет выполнять дополнительную работу, её содержание и объём устанавливаются работодателем с письменного согласия работника.

Работодатель может предложить работнику выполнять дополнительную работу в течение основной, если это не скажется на качестве выполняемых функций.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 03.04.2003 № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников» у преподавателя норма рабочего времени составляет 18 часов в неделю, а у педагога-организатора продолжительность рабочего времени — 36 часов в неделю.

Таким образом, по соглашению сторон может быть установлено, что преподавательская деятельность будет совмещена с работой педагога-организатора, тогда продолжительность рабочего времени не превысит 36 часов в неделю.