



ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ВНЗ

УДК 658:378.61

Казарінова Н. Л.¹

ФІНАНСОВО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Досліджена побудова теоретично обґрунтованої моделі фінансово-орієнтованого менеджменту вищого навчального закладу та наведена практична реалізація досліджень.

***Ключові слова:** фінансово-орієнтований менеджмент, фінансовий контролінг, бізнес-процеси, моделі системи бюджетування, організаційно-функціональна одиниця, центр фінансової відповідальності.*

ВСТУП

Становлення й розвиток ринкових відносин в Україні визначає підвищені вимоги до організації системи менеджменту вищого навчального закладу (ВНЗ). У системі управління ВНЗ зростає роль фінансового менеджменту, оскільки ефективність виконання його функціональної діяльності визначається фінансовим забезпеченням.

Фінансово-орієнтований менеджмент висуває підвищені вимоги до повноти й оперативності надання інформації про освітні, наукові, методичні, фінансові, економічні результати діяльності ВНЗ для прийняття обґрунтованих і адекватних управлінських рішень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Методологічною основою фінансово-орієнтованого менеджменту є застосування концепції контролінгу як концепції управління складними об'єктами. У свою чергу, система бюджетування є основою побудови функціонально-орієнтованого менеджменту як елемента контролінгу [1].

Система бюджетування забезпечує документальне відображення стратегічних і оперативних планів та моніторинг їх виконання на певних тимчасових проміжках. Система бюджетування дозволяє організувати моніторинг фінансово-господарчої діяльності окремих центрів відповідальності ВНЗ (факультетів, кафедр, лабораторій, наукових центрів та ін.), яким делеговані повноваження з формування й витрати коштів. У даному випадку система бюджетування інваріантна щодо прийнятих у ВНЗ організаційних систем управління

¹ Рецензент – д. е. н., професор Андрієнко В. М.



(ієрархічної, матричної, дивізіональної та ін.) [2, с. 417].

У той же час однією з найбільш прогресивних форм менеджменту є процесний підхід до організації системи бюджетування ВНЗ. При цьому в основу підходу має бути покладена декомпозиція діяльності ВНЗ на бізнес-процеси – послідовності взаємозалежних операцій, що використовують його ресурси для створення або одержання в доступному для огляду або вимірному передбачуваному майбутньому корисного для замовника виходу, такого як продукт (бакалавр, фахівець, магістр) або науково-технічна послуга [3, с. 197].

Метою роботи є подальший розвиток досліджень та аналіз результатів практичної реалізації моделей фінансово-орієнтованого менеджменту на прикладі впровадження їх у Східноєвропейському університеті економіки і менеджменту, що функціонує в ринкових умовах економіки України.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Східноєвропейський університет економіки і менеджменту (СУЕМ) – це економічний об'єкт з розгалуженою кількістю структурних підрозділів, представлених коледжем, інститутами, кафедрами, лабораторіями, науково-дослідними підрозділами, центрами навчально-наукової практичної підготовки, потужним центром дистанційної освіти, науковою бібліотекою та відділами, що забезпечують основну діяльність університету. На протязі 20-ти років існування Східноєвропейського університету економіки і менеджменту (СУЕМ) формувалась система комплексного планування, що дозволила впровадити фінансово-орієнтований менеджмент в університеті поетапно, починаючи з 2004 р.

Для управління підрозділами, які реалізують основну функціональну діяльність, була введена лінійно-функціональна структура планування роботи підрозділів, щорічно визначаються прибутковість і витрати по кожному підрозділу, формується зведений бюджет університету [4, с. 177].

Крім лінійно-функціональної організаційної структури управління, в університеті застосовується матрична, заснована на технології управління проектами. Менеджмент СУЕМ сформований на процесно-орієнтованих підходах, реалізація яких вимагає переосмислення діяльності, перепроєктування ділових процесів на базі комп'ютерних технологій і систем для досягнення планових показників основної діяльності. Оскільки основним показником діяльності університету є якість освітніх послуг і якість продукту, що випускається (бакалавр, фахівець, магістр), то вони можуть розглядатися як показники ефективності роботи СУЕМ.

Необхідність пошуку найбільш ефективних організаційних структур управління на практиці призвела до застосування поряд з



традиційною лінійно-функціональною структурою ще й використанням матричної структури, що дозволило ввести розробку проектування ділових процесів. На рис. 1* представлені різні організаційні форми, що лежать в основі менеджменту СУЕМ.

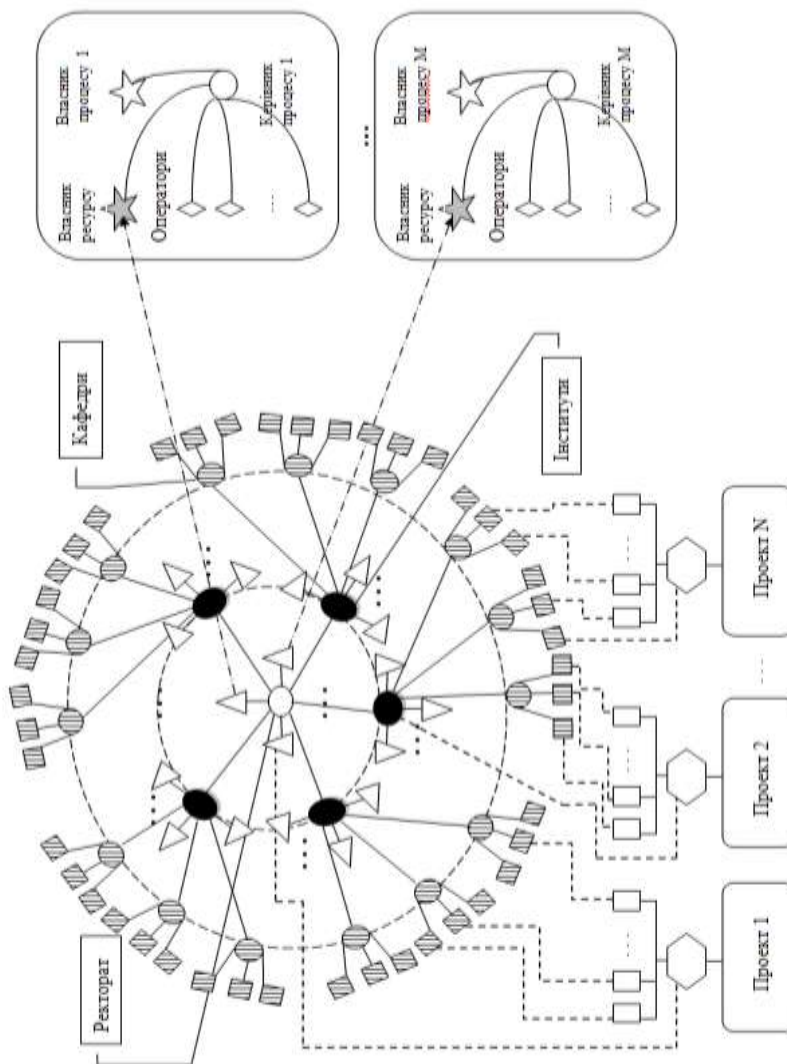


Рис. 1. Організаційні структури в системі менеджменту ВНЗ

*Джерело: власна розробка

Для вдосконалення менеджменту організацій різного призначення у світовій практиці сформовані стандарти корпоративного планування, спрямовані на синхронізацію різних поглядів на процес управління з метою підвищення ефективності його функціонування. Ці стандарти можуть бути застосовані для управління сучасним ВНЗ. Основними стандартами є MPS, SIC, MRP, ERP і CSRP. Сутність і умови



застосування зазначених стандартів розглянути в роботі [1, с. 33]. Сучасні підходи до процесів управління ВНЗ вимагають також застосування методології CRP (capacity requirements planning), об'єднаної системи планування MRP-CRP (MRP II) (manufacturing resource planning) та CSRP (customer synchronized resource planning) – планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем освітньої діяльності, що розглянуто в [1, с. 35].

Наступним інструментом і методологією фінансово-орієнтованого менеджменту ВНЗ є концепція контролінгу.

Оскільки контролінг ґрунтується на економічній системі, системі управління й інформаційній автоматизованій системі управління, отже, він представляє організацію управління. За допомогою системи контролінгу реалізується зворотний зв'язок у контурі управління ВНЗ, забезпечується підготовка рекомендацій з вибору організаційного, математичного й інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення, що визначає його як ефективний засіб реалізації функцій управління.

Таким чином, економіко-методологічна складова спрямована на створення стійкого фундаменту системи бюджетування ВНЗ. Успішність її реалізації повністю визначає ефективність функціонування створюваної системи бюджетування вищого навчального закладу.

Потрібно зауважити, що моделювання діяльності підприємства збільшується чи зменшується непропорційно до змін використаних ресурсів. Такі завдання потребують застосування методів нелінійного програмування. В залежності від визначення цільової функції та системи обмеження потрібно застосувати спеціальні методи, наприклад, метод Лагранжа, градієнтні методи тощо [6, с. 95].

Місія університету формується вищим управлінським рівнем ВНЗ (ректор, Вчена рада, ректорат) (рис. 2) і забезпечує визначення стратегічної мети його розвитку з виявленням значимості, місця й ролі в системі утвору регіону і країни. Відповідно до місії й особливостей сучасних економічних умов, менеджмент СУЕМ формулює цілі (поточні та стратегічні), що забезпечують йому конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Бізнес-процеси (рис. 2*) ВНЗ розглядаються як послідовність дій із системою вхід-вихід, кожна з яких має кількісну оцінку. Механізми й методи стратегічного планування, загального менеджменту якості, реінжинірингу бізнес-процесів, збалансованої системи показників, контролінгу використовують у своїй основі й забезпечують ефект за процесної організації об'єкту управління.

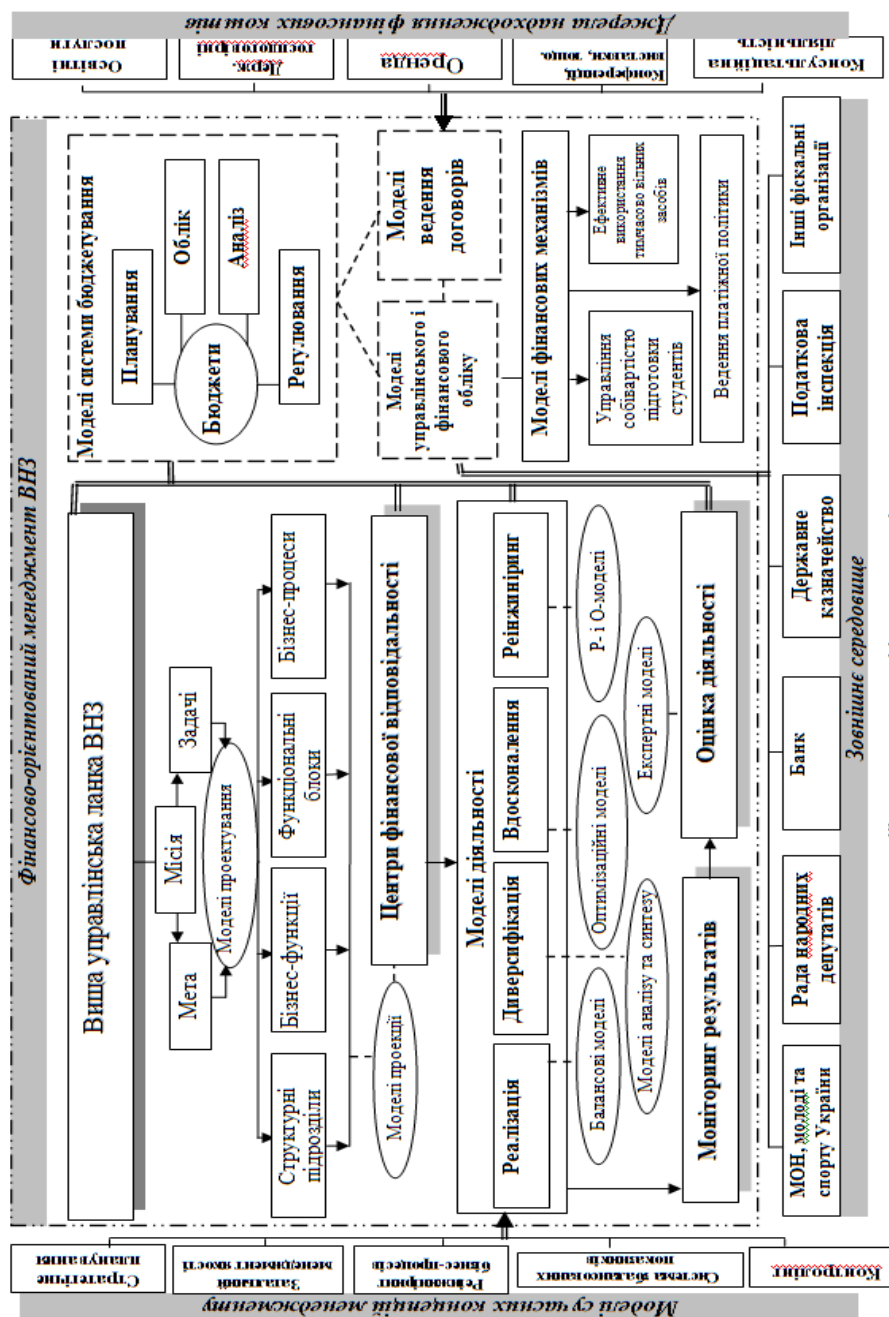


Рис. 2. Схема концепції моделювання фінансово-орієнтованого менеджменту ВНЗ

* Джерело: власна розробка

Управління бізнес-процесами через структуру бізнес-процесів шляхом узгодження функцій перетворення вхідних ресурсів у вихідні вперше було сформульоване американськими спеціалістами з менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі в 1990 р. [6, с. 369].



Реалізація функціональної діяльності ВНЗ в рамках організаційно-структурних підрозділів і бізнес-процесів, диверсифікованість і пошук нових видів діяльності, удосконалювання видів діяльності й впроваджених бізнес-процесів здійснюється в рамках бюджетів центрів фінансової відповідальності, яким делеговано виконання перерахованих дій.

Безпосередніми виконавцями цілей і завдань, обумовлених місією ВНЗ, є професорсько-викладацький і навчально-допоміжний персонал, згрупований по кафедрам. Таким чином, кафедра є організаційно-структурним елементом, що формує показники діяльності ВНЗ.

У діяльності кафедри виділяються п'ять основних напрямків робіт: навчальна, наукова, соціальна, матеріально-технічне забезпечення й стратегічний розвиток.

Фінансово-орієнтований менеджмент у СУЕМ реалізований як механізм управління, в основі якого лежить система бюджетування. Цей механізм формує релевантну інформацію та забезпечує нею всі рівні управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

Управління бюджетом крупних проектів для створення науково-освітніх центрів ВНЗ розглядається в роботі [7].

Формування зведеного бюджету СУЕМ розглядається, з одного боку, як деталізований план діяльності, спрямований на досягнення цілей його функціонування, що містить планові показники на певну перспективу, а з іншого – це офіційний документ, представлений у вигляді кошторису, таблиці, відомості доходів і витрат за певний період часу. Зведений бюджет СУЕМ охоплює всі напрямки його діяльності та містить у собі в якості складових частин: операційний план (показники за потоковими господарськими операціями), фінансовий план (величину та структуру фінансових вступів і витрат), інвестиційний план (капітальне будівництво і закупівля основних засобів).

Зведений бюджет ВНЗ можна представити у вигляді:

$$B_{sv} = \{(st_k, st_pval_k, st_fval_k)\}_{k=1, \overline{K}}, \quad (1)$$

$$ST = \{st_m, st_type_m\}_{m=1, \overline{M}} \quad (2)$$

де st_k – k -та позиція бюджету – стаття множини статей ST ;

st_pval_k – планове значення k -ої позиції бюджету (у вартісному або натуральному виді);

st_fval_k – фактичне значення k -ої позиції бюджету (у вартісному або натуральному виді);

st_type_k – тип k -ої статті (доходи або витрати);

ДО – загальна кількість позицій у зведеному бюджеті ВНЗ;

М – загальна кількість статей доходів і витрат.



Особлива увага при моделюванні системи бюджетування СУЕМ приділяється формуванню організаційно-фінансової структури, яка складається із центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Організаційно-фінансова структура СУЕМ представлена сукупністю взаємозалежних і супідрядних ЦФВ і заснована на структурі організаційно-функціональних підрозділів СУЕМ, але не завжди з нею збігається.

Під організаційно-функціональною одиницею (ОФО) СУЕМ приймається елемент організаційної структури, який визначається особливостями його функціонування. ОФО можуть включати інші ОФО, що свідчить про наявність ієрархічної структури. Прикладом ОФО можуть виступати коледж з системою загальноосвітньої та спеціальної підготовки, інститути (включаючи кафедри), навчальні центри, навчально-наукові центри практичної підготовки, науково-дослідні інститути, аспірантура, система спеціалізованих рад.

Розбіжність структур ЦФВ й ОФО пояснюється необхідністю визначення відповідальних за фінансові результати діяльності як окремих організаційно-функціональних одиниць, так і університету в цілому (рис. 3*).

Для ЦФВ характерна певна фінансова самостійність, тобто його керівникові делеговані повноваження з управління фінансовими коштами.

Процес управління ВНЗ побудований на принципах делегування відповідальності ЦФВ з використанням системи бюджетування.

Представимо безліч ЦФВ в наступному виді:

$$DFO = \{(dfo_i, dfo_type_i, dfo_linkto_i)\}_{i=1, \overline{D}}, \quad (3)$$

де dfo_i – i -й ЦФВ в організаційно-фінансовій структурі ВНЗ;

dfo_type_i – тип i -го ЦФВ в організаційно-фінансовій структурі ВНЗ;

dfo_linkto_i – інформація про вищий в ієрархії ЦФВ для i -го ЦФВ в організаційно-фінансовій структурі ВНЗ (використовується для підтримки ієрархічної структури ЦФВ);

D – загальна кількість ЦФВ в організаційно-фінансовій структурі ВНЗ.

Діяльність ЦФВ планується, аналізується й корегується через систему бюджетних показників – статей бюджету.

Введене подання ЦФВ дозволяє розглядати систему у вигляді узагальненої алгебраїчної операції над наступними операндами-множниками: перелік статей зведеного бюджету ВНЗ (2); перелік ЦФВ ВНЗ (3).

Формальне подання системи бюджетування ВНЗ має такий вигляд:

$$SB = ST \times DFO \quad (4)$$



Організація управління ВНЗ з використанням ЦФВ має такі переваги: можливість розмежування відповідальності за досягнення конкретних показників окремими ЦФВ; можливість оцінки результатів роботи ЦФВ; можливість оперативної координації дії ЦФВ; можливість створення ефективної системи мотивації співробітників ЦФВ для виконання поставлених завдань.

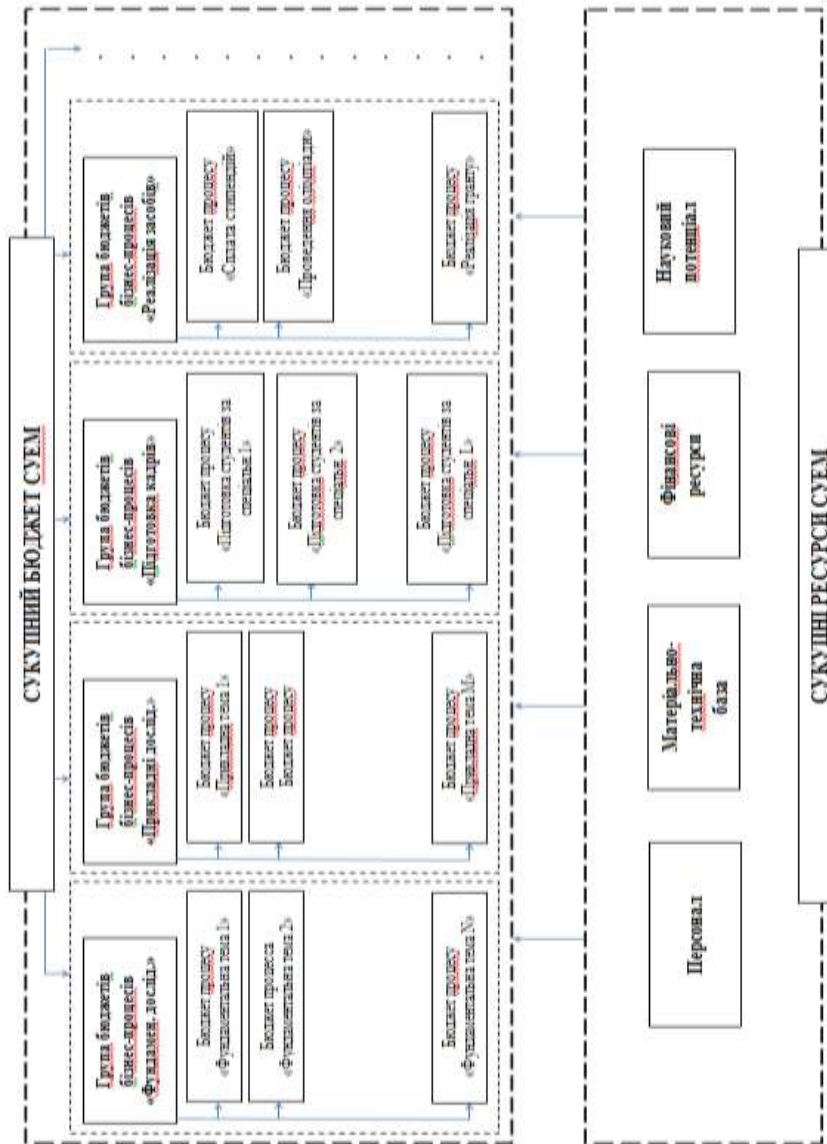


Рис. 3. Процесно-орієнтована система бюджетів СУЕМ

* Джерело: власна розробка

Система управління СУЕМ, яка побудована на використанні традиційних бюджетів (зведеного бюджету ВНЗ й операційних бюджетів ЦФВ), вирішує наступні завдання управління: прогнозування



й моделювання фінансово-економічних ситуацій з метою оцінки необхідних ресурсів для реалізації стратегічних проектів (вихід на новий науково-викладацький рівень, відкриття нових спеціальностей і т. д.) і досягнення планованих результатів розвитку; розробка планів наукових досліджень, порівняних з можливостями університету, виділення відповідальних осіб (керівників ЦФВ) за виконання планових показників бюджету ЦФВ; здійснення контролю над фінансово-економічною діяльністю університету і прийняття управлінських рішень як на етапі формування плану, так і за фактичними результатами.

Реалізація наведеної моделі системи бюджетування СУЕМ здійснюється за допомогою наступних інструментів управління: бюджетний регламент СУЕМ; положення про бюджетування СУЕМ; комплексна, сполучена з КІС «1-С Бухгалтерія», автоматизована інформаційна система бюджетного управління СУЕМ.

Бюджетний регламент СУЕМ містить набір документів, який описує строки й процедури узгодження системи бюджетів. Основні блоки бюджетного регламенту: регламент складання бюджету й формування бюджетних показників СУЕМ; регламент поточного контролю (моніторингу) виконання затвердженого бюджету СУЕМ; регламент проведення план-факт аналізу виконання бюджету по закінченні бюджетного періоду й розробки на його основі бюджету наступного періоду.

Положення про бюджетування СУЕМ містить наступну інформацію: принципи та алгоритми формування бюджетів і звітних бюджетних форм; загальні принципи й етапи бюджетного процесу; методики консолідації даних у системі бюджетування; методики збору фактичних даних; методики контролю виконання й аналізу план-факту.

Перераховані вище документи (бюджетний регламент і положення про бюджетування) розробляються економічною службою СУЕМ і затверджуються ректором СУЕМ. Керівники структурних підрозділів університету наділяються правом вносити пропозиції по змінам і доповненням у даний документ.

У даний момент реалізована у СУЕМ інтеграція процесно-орієнтованого підходу і бюджетного управління сприяє розвитку більш гнучкої форми управління на основі бюджетів – процесно-орієнтованого бюджетного управління (ПОБУ). У якості ЦФВ розглядається наскрізний бізнес-процес досягнення результатів роботи СУЕМ.

Сформована і впроваджена система бюджетів (рис. 3) допомагає вийти університету на якісно новий рівень управління, який дозволяє розглядати та ухвалювати стратегічні рішення. Цьому сприяють: одержання планових показників, представлених з необхідним ступенем деталізації в розрізі виділених ЦФВ; узгодження при розробці



бюджетів ЦФВ і підпорядкування їх цілям СУЕМ; чітке визначення відповідальності й внеску кожного в досягнення цільових показників, залежно від яких і буде оцінюватися діяльність ВНЗ в цілому.

ВИСНОВКИ

У СУЕМ в результаті наукових досліджень у рамках багаторічної комплексної програми НДР запропоновані концептуальні основи моделювання і реалізації бюджетування в рамках механізмів фінансово-орієнтованого менеджменту. На підставі проведеного практичного впровадження зроблений висновок про те, що процесно-орієнтоване бюджетне управління є новим етапом у розвитку бюджетування, що дозволяє підвищити гнучкість управління на основі бюджетів і перетворити його в реальний інструмент оперативного управління ВНЗ у рамках реалізації механізмів фінансово-орієнтованого менеджменту. Орієнтація процесно-орієнтованого бюджетного управління на процеси діяльності ВНЗ дозволяє перейти від управління ресурсами до управління вартістю бізнесу. Реалізація даної моделі бюджетного управління на підприємстві проведена шляхом організаційних змін системи управління, зокрема, трансформації існуючої організаційної структури ВНЗ управління в процесно-рольову на підставі системи наскрізних бізнес-процесів. Використання запропонованої структури управління дозволяє забезпечити інтеграцію функціональної структури і процесної моделі у ВНЗ, а також побудувати систему бюджетного управління, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і рівень оперативного управління діяльністю університету.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Казаринова Н. Л. Инструменты финансово-ориентированного менеджмента высшего учебного заведения : монография / Н. Л. Казаринова. – Донецк : ДонНУ, 2011. – 232 с.
2. Казаринова Н. Л. Процесно-орієнтована система бюджетування вищого навчального закладу / Н. Л. Казаринова // Моделі управління в ринковій економіці : зб. наук. ст.; за заг. ред. Ю. М. Лисенка. – Т. 2. – Спец. вип. – Донецьк : ДонНУ, 2005. – С. 415–423.
3. Казаринова Н. Л. Современные концепции менеджмента в системе управления финансами / Н. Л. Казаринова // XI Всеукраїнська науково-методична конференція «Проблеми економічної кібернетики». – Алушта, 2006. – С. 196–198.
4. Казаринова Н. Л. Синтез ефективної структури процесно-орієнтованої системи бюджетування ВНЗ / Н. Л. Казаринова // Моделювання регіональної економіки : збірник наукових праць. – № 1 (17). – Івано-Франківськ : Видавець Віктор Дяків, 2011. – С. 175–182.
5. Управління фінансово-економічною діяльністю ВНЗ : навчальний посібник / [Андрієнко В. М., Акмаєв А. І., Казаринова Н. Л. та ін.]. – Донецьк : ТОВ «Південний схід, Лтд», 2007. – 281 с.
6. Красс М. С. Математические методы и модели для магистров экономики : учебное пособие / М. С. Красс, Б. П. Чупрынов. – СПб. : Питер, 2006. – 496 с. : ил.
7. Строгина Н. Р. Управление бюджетом крупных проектов // Университетское управление: практика и анализ. – 2011. – № 5. – С. 15–23.

Дата надходження до редакції – 22.08.2012 р.