

«Создание центров финансовой ответственности, как вектор развития новых организационно-управленческих решений в рамках структурных подразделений образовательных комплексов»

В наше непростое, стремительно изменяющееся время, меняется общество и отношения между людьми, меняются технологии, меняется весь мир. Поэтому человеку требуется большая внутренняя сила, знания, умения и навыки, которые может дать лишь образование, которое помогает каждому найти свое место в новых социально-экономических условиях, определить смысл своей уникальной, жизни, построить гармоничные отношения с собой и окружающими, быть нужным. Роль образования на современном этапе развития России определяется необходимостью преодоления опасности отставания от мировых тенденций экономического и общественного развития, способностью конкурировать с системами образования передовых стран. В связи с этим необходима всесторонняя модернизация системы образования с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования, а также реализация новых организационно-управленческих решений в рамках всех образовательных учреждений и отдельных структурных подразделений образовательных комплексов. Как известно, все великие дела начинаются с малого, поэтому и перемены должны начинаться отдельных структурных подразделений, таких как кафедра университета. При этом нужно понимать, что нет единого универсального подхода к решению всех проблемных вопросов, нельзя унифицировать мероприятия, технологии и способы изменения и преобразования кафедр современных кафедр ВУЗов, т.к. каждая из них уникальна и требует индивидуального подхода. Однако возможно наметить нужное направление, разработать концепцию развития, сформировать предложения по оптимизации, повышению качества деятельности образовательного и научного процесса и их поэтапную реализацию на кафедрах с учетом отраслевой специфики ВУЗа.

В существующих внешних и внутренних финансово-экономических, социальных, кадровых, материально-технических и иных условиях деятельности кафедры предпосылки к изменению и развитию, увеличению объемов работ, повышению качества и решению других задач могут возникнуть при переходе на

модель полной или частичной финансовой самостоятельности структурных подразделений образовательных комплексов (частично децентрализованной модели, далее модели).

В рамках реализации данной модели в отдельных структурных подразделениях (кафедрах) является выполнение следующих этапов:

1. Создание на кафедре или её преобразование в научно-образовательный центр (далее НОЦ) с целью осуществления единства учебного, научного и воспитательного процесса на кафедре;

2. Создание при НОЦ Малого инновационного предприятия (далее МИП) с целью получения прибыли путем применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности вуза и кафедры в различных областях своей профессиональной деятельности, а также привлечение студентов, аспирантов, молодых ученых и профессорско-преподавательского состава к научной и практической деятельности, закрепление молодых кадров в университете;

3. Разработка концепции центра финансовой ответственности (далее ЦФО) на уровне НОЦ с целью создания отраслевого института с полной или частичной финансовой самостоятельностью.

Необходимо выделить следующие основные причины, приведшие к внедрению децентрализованных структур (модели):

1. Высокая степень динамичности и непредсказуемости внешней среды и рынка образовательных услуг на современном этапе;

2. Появление менеджеров (руководителей), которые стремятся к большей ответственности и мотивации;

3. Потеря управляемости вуза по мере его роста, которая не компенсируется введением сложных правил и процедур менеджмента.

На сегодняшний день субъектами рыночных отношений становятся не только сами высшие учебные заведения, но и их структурные подразделения, а базовым элементом структурной организации вуза, осуществляющим единство учебного, научного и воспитательного процесса, являются ЦФО, поэтому анализ их участия в рыночных отношениях имеет важное значение для понимания перспектив выживания и развития высшей школы в условиях децентрализации.

Для превращения вузовских ЦФО в активный субъект рыночных отношений имеются определенные предпосылки в виде материальных, интеллектуальных и организационных ресурсов.

Материальные ресурсы - это помещения, оборудование, учебная и научная литература и документация, закрепленные за ЦФО.

Интеллектуальные ресурсы связаны с немалым человеческим капиталом, который без сомнения, является важным фактором, потенциально обеспечивающим эффективную «рыночность» деятельности ЦФО.

Организационные предпосылки выражаются в самостоятельности решения ряда вопросов собственной деятельности, определенной законодательством о высшей школе и уставом вуза.

Таким образом, вузовские ЦФО обладают необходимым факторами для предпринимательской деятельности.

Исходя из учета современных условий, можно выделить два основных направления участия вузовских подразделений в рыночных отношениях.

Первое направление связано с образованием самостоятельных коммерческих структур на базе кафедр. Речь идет о создании фирм в различных организационно-правовых формах (например МИПов). В таких МИПах работают сотрудники кафедры, выполняя различные работы, пользующиеся рыночным спросом. Поскольку эти МИПы (или фирмы), как правило, используют в предпринимательской деятельности помещения, оборудование и другие элементы хозяйственной инфраструктуры, находящиеся в собственности вуза, то данное направление деятельности связано с оформлением договорных отношений с головной организацией, предусматривающих отчисление в ее пользу части полученного дохода.

Второе направление связано с выходом кафедры на рынок, опосредованный центральными вузовскими структурами и, в первую очередь, центрами, организующими внебюджетную деятельность (например, научно-исследовательской частью вузов – далее НИЧ). В этом случае заказчиком работ выступает вуз, который передает заказ (или его часть) для исполнения центру, хотя и здесь возможно активное участие кафедры в поиске сферы этой деятельности.

Рассматривая роль этих двух направлений в деятельности подразделений как

субъектов рыночных отношений, можно отметить, что первое направление не может играть решающей роли в рыночной деятельности подразделений вуза. Однако его использование сегодня необходимо для выживания высшей школы, сохранения ее кадрового потенциала.

Проявление инициативы в предпринимательской деятельности помогает компенсировать падение доходов высококвалифицированных работников высшей школы. В то же время упор на развитие этого направления несет определенные опасности для вузов. Нередко предпринимательская деятельность такого типа все больше отрывается от основного профиля деятельности кафедр. В итоге это может привести к тому, что работа в вузе отходит как бы на второй план, и фирма становится прикрытием основной деятельности.

Второе отмеченное направление должно носить приоритетный характер. Выход подразделений на рынок через централизованные вузовские структуры может быть предпочтительнее для самих коллективов (централизованное исследование рынка, поиск и оформление заказов, получение ресурсов, принадлежащих вузу на льготной основе и т.д.).

В то же время, вуз получает возможность более действенного контроля за деятельностью подразделений, сохранения и поддержания оптимальной пропорции между основной деятельностью кафедры в рамках высшего учебного заведения и сопутствующей ей предпринимательской деятельностью.

Примеров успешной реализации ЦФО в вузах много, как в России, так и за рубежом, создано достаточно авторитетных эффективных структур, способных организовывать, поддерживать и регулировать внебюджетную деятельность кафедр. Многие МИПы в рамках высших учебных заведений позволили развиваться целым корпорациям, ярчайшим примером является компания Microsoft.

Поскольку традиционные структуры вузов зачастую не подготовлены к работе в условиях рынка и конкуренции, то создание ЦФО отдельных структурных подразделений является наиболее эффективной структурой, т.к. она представляет собой выделение подразделений финансовой ответственности. Внутри вуза выделяется подразделение (факультет, кафедра, лаборатория, центр), для которого формируются все потоки поступающих и расходуемых средств. Все доходы,

связанные с этим подразделением, могут расходоваться только на его нужды. Планово-финансовое управление в этом случае формирует лицевой счет подразделения, и доходы от всех видов его деятельности поступают на этот лицевой счет, откуда затем финансируются расходы.

Наличие центров ответственности позволяет соединить финансовые и административные полномочия, наделить руководителей конкретными средствами и правами их использования, сконцентрировать мотивацию руководителя на привлечение дополнительных источников доходов. В зависимости от степени финансовой ответственности руководителя подразделения и его самостоятельности можно выделить следующие организационные варианты центров ответственности: центры ответственности с полной юридической самостоятельностью; центры ответственности с внутренней самостоятельностью; частичная внутренняя самостоятельность; отсутствие самостоятельности.

При выборе организационной структуры деятельности подразделений следует учитывать следующие факторы: цель деятельности подразделения, и квалификацию руководителя; зависимость подразделения от деятельности других структур вуза, риск нанесения ущерба вузу при достижении индивидуальных целей подразделения; выбор организационной формы деятельности подразделения. Важнейшим моментом при выборе организационной структуры является правильное сочетание самостоятельности и ответственности. Стратегическое единство вуза обеспечивается только при адекватном соответствии степени самостоятельности в управлении и степени ответственности. Одним из вариантов построения подобных структур может служить предлагаемое выделение ЦФО в вузе под управлением ректората.

Инновационное управление вузом на основе выделения ЦФО в отдельных подразделениях служит организационной формой и стилем управления, направленным на децентрализацию предпринимательства внутри вуза и одновременно на достижение цели функционирования вуза. Такое управление предполагает, что создаваемые подразделения (с точки зрения сегментов рынка или групп потребителей) имеют все функции, необходимые для принятия быстрых и обоснованных решений. Таким образом, внедрение ЦФО на кафедрах позволит устранить существующие недостатки и проблемы.