

**КОНТРОЛЛИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
БЮДЖЕТНЫМ ВУЗОМ**

**А.А. Нечитайло, А.Е. Козлова**

Много изменилось, и многое меняется в нашей стране после распада Советского Союза и начала перехода к рынку. Давно прошли те времена, когда ректорам вузов не приходилось думать об экономической составляющей своей деятельности. За них думало и решало эту проблему государство, полностью обеспечивая институты и университеты бюджетным финансированием.

Но «лихие девяностые» прошлого века внесли свои коррективы в относительно спокойную вузовскую жизнь. Многие государственные вузы не выдержали этого испытания, а те, кто пытался выжить, вынуждены были искать пути для получения дополнительных источников поступления денежных средств. Государственные вузы получили возможность производить обучение на платной основе, заниматься (в какой-то мере) предпринимательской деятельностью, влиять на объем своих услуг сторонним организациям и их стоимость. Но с расширением возможностей увеличилась и ответственность образовательных учреждений за результаты деятельности и собственное благополучие. Получение дополнительных прав привнесло в деятельность вузов в частности элементы менеджмента и маркетинга, ранее им абсолютно чуждые. Образование стало понемногу превращаться в бизнес. И как любому бизнесу ему стала необходима система управления, ранее в сфере образования не требуемая.

Но институт или университет – это не простое производственное предприятие, которое должно просто приносить прибыль. У него масса отличительных особенностей, одна из которых та, что выпускаемая «продукция» – это люди, молодые специалисты, которые должны выйти из стен альма-матер нафаршированными знаниями и практическими навыками своей профессии. Эти молодые люди, вначале – абитуриенты, изначально выбирают для себя высшее учебное

заведение, которое бы устраивало их в получении таких знаний, а именно тот вуз, где преподают высококвалифицированные специалисты, которые могут грамотно и интересно преподнести студенту свой предмет. Тот вуз, в котором было бы приятно учиться с бытовой точки зрения – имелись бы теплые, отремонтированные аудитории, чистые, ухоженные туалеты, развитая инфраструктура. В общем, тот вуз, который являлся бы конкурентоспособным среди себе подобных.

Увы, получение максимальной прибыли и стремление к конкурентоспособности, то есть привлекательности для абитуриентов и работодателей, в развивающейся рыночной экономике нельзя назвать дружественными целями развития вуза. Как акробат балансирует на шаре – так и управленческий аппарат вуза должен сохранять идеальное равновесие между этими двумя намерениями.

К сожалению, старая, в большинстве своем еще не рыночная, система управления государственным вузом не всегда способна на подобное балансирование. Например, многие российские компании (и вузы в том числе) не понаслышке знают, что такое бюджетирование. Однако когда дело доходит до оперативного текущего контроля исполнения бюджета и его анализа, большинство руководителей сталкивается с множеством вопросов: каким образом осуществлять такой контроль, кто это должен делать, как оценивать возникшие отклонения и др.

В основе концепции бюджетного контроля лежат два понятия: план и факт. Цель контроля и анализа исполнения плановых бюджетных показателей – выявление возникших отклонений, влияющих на фактические финансовые результаты. В процессе контроля специалисты должны, во-первых, собирать, обрабатывать и анализировать информацию о фактических финансовых результатах экономической деятельности. Во-вторых, выявить имеются ли отклонения от плановых значений и если имеются, то проанализировать их причины. В-третьих, при необходимости, выработать мероприятия по стабилизации экономической деятельности или принять управленческие решения по корректировке планов и бюджетов в допустимых случаях.

Еще более важно научиться не просто управлять уже свершившимися изменениями, тратя достаточное количество времени на

исправление ошибок и приспособление к сложившейся ситуации, а и предвидеть эти изменения то есть – диагностировать производственный процесс.

Опыт работы ведущих вузов показывает, что для этого необходимо уметь строить правильную стратегию своего развития. Именно это позволит сформулировать концепцию экономической деятельности вуза (при определенных ограничениях) как основу действий, направленную на повышение его конкурентоспособности и сделает вуз прибыльным. Ведь каждый университет является целеустремленной системой, и способность достигать поставленных целей определяется эффективностью работы всех составляющих, как единого целого. Если цели не достигаются с требуемым эффектом, значит, система управления вузом неэффективна.

Как показывает опыт ведущих зарубежных стран, одной из наиболее перспективных систем управления в нашей ситуации является система контроллинга. В последние годы контроллинг, который трактуется как управленческий учет, контроль, аудит, программно-целевое планирование, но вовсе не исчерпывается ими, активно внедряется в практику отечественного бизнеса.

В Большом Энциклопедическом словаре (2000 г.) контроллинг определяется как систематический контроль, отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы. Осуществляется на основе соблюдения установленных стандартов и нормативов, постоянного регулирования и мониторинга как важнейшая задача экономического управления.

В других словарях это определение звучит немного по-другому. В словаре бизнес-терминов (2001 г.); контроллинг – это способ, метод планирования и учета состояния дел компании, фирмы с помощью компьютерной системы обработки информации.

Интересное определение контроллинга в Энциклопедическом словаре экономики и права (2005 г.); это система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий,

чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации.

В словаре иностранных слов (Комлев Н.Г. – 2006 г.) контроллинг – [англ. controlling - управление, контролирование] – одна из важнейших функций менеджмента, заключающаяся в осуществлении систематической проверки выполнения поставленных задач и принятии мер для предотвращения отклонений от намеченных методов решения этих задач; осуществляется на основе установления стандартов, создания регулирующего механизма и мониторинга.

Термин «контроллинг» зародился в Америке в конце XIX века. В 1880 г. должность контроллера была введена в железнодорожной компании Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad, а в 1892 г. – в компании General Electric. Однако широкое развитие контроллинга началось только с 20-х годов XX века.

Особое влияние на развитие контроллинга оказал организованный в 1931 г. под воздействием экономического кризиса Controllers Institute of America, переименованный в 1962 г. в Financial Executive Institute – Финансово-административный институт (FEI), который был профессиональной организацией контроллеров. Он существенно содействовал развитию контроллинга тем, что систематизировал задачи контроллинга.

Начиная с 1962 г. задачи, поставленные FEI перед контроллерами, звучат следующим образом:

### **1. Планирование**

Составление, координация и реализация финансовых планов учреждения как интегрированной части менеджмента при контроле хозяйственной деятельности. Планирование охватывает планы прибыли, программы инвестиций и финансирования, планы сбыта, бюджеты накладных расходов и нормативы расходов.

### **2. Составление и интерпретация отчетов**

Сравнение фактических результатов с плановыми и нормативными. Составление отчетов, а также комментариев к ним для всех сфер менеджмента и владельцев капитала. Эта функция включает определение принципов бухгалтерского учета и балансовой политики, координа-

цию систем и процессов, а также подготовку и обработку необходимых данных, составление специальных отчетов.

### **3. Оценка и консультирование**

Оценка данных специальных отчетов.

Консультирование со всеми менеджерами, ответственными за разработку директив и их выполнение в различных подразделениях учреждения, если возникает сомнение в достижении поставленной цели и (или) действенности этих директив.

Изучение организационных структур и протекающих в них процессов.

### **4. Вопрос налогообложения**

Разработка и применение принципов и методов налоговой политики.

### **5. Составление отчетов для государственных служб**

Контроль и координация составления отчетов для государственных служб.

### **6. Обеспечение сохранения имущества**

Внутренний контроль и ревизия имущества, а также наблюдение за страхованием, которые должны гарантировать сохранение имущества учреждения.

### **7. Народнохозяйственные исследования**

Постоянное изучение расстановки экономических и социальных сил и влияния государственных служб с точки зрения оценки их возможных воздействий на экономическую деятельность учреждения.

Нужно отметить, что и по истечении полувека эти задачи остаются актуальными и важными для построения верной стратегии развития. Они направлены как на корректировку последствий уже свершившихся фактов, так и (как было отмечено выше – это очень важно!) на диагностику производственных процессов для предотвращения возможных нежелательных эксцессов в будущем.

Внутренняя суть контроллинга объединяет две составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент.

1. Контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

2. Контроллинг – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно – аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

В общепринятом смысле контроллинг давно превратился именно в систему управления предприятием. Целевая задача контроллинга – построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Можно даже сказать, что контроллинг – не просто система управления предприятием, а система управления управлением!

Основные постулаты современной философии контроллинга можно сформулировать следующим образом:

*1. Главенство рентабельности (объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений)*

По отношению к вузу можно сказать, что с точки зрения контроллинга доходность вуза будет ограничиваться только его конкурентоспособностью. Ведь объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, в нашем случае студентов, это важные факторы именно при определении конкурентоспособности университета.

*2. Рост объемов бизнеса предприятия (организации) оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности.*

В этом случае как раз идет балансирование между этими двумя целями, то есть повышение конкурентоспособности вуза должно только повышать его прибыльность.

*3. Мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.*

Доходность вуза не должна повышаться за счет его конкурентоспособности. Внедрение контроллинга просто необходимо, если в организации:

– плохое представление об организационной структуре предприятия у большинства работников, в том числе и руководителей предприятия;

- сложная, многоступенчатая система подчинения, имеющая противоречия;
- отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности руководителей;
- перегруженность отдельных подразделений;
- организация некоторых служб «под человека».

Для государственного бюджетного вуза почти все эти проблемы актуальны. Университет имеет достаточно большую численность, многоступенчатую систему подчинения и работники часто не всегда понимают, за что именно они отвечают. Особенно ярко это проявляется при составлении отчетов и различных справок, когда ответ на какой-то неожиданный вопрос не хочет, или не может, дать никто. Отдельные подразделения вуза явно перегружены работой, для других же появление малейшей дополнительной нагрузки – это чрезвычайная ситуация. Зачастую подразделения дублируют работу друг друга, так как невозможно найти и использовать информацию, находящуюся в смежных подразделениях. И не секрет, что именно в государственных учреждениях создаются службы, которые не особенно нужны, но нужно кого-то сделать начальником хоть чего-нибудь. В коммерческих структурах, где руководитель считает каждый рубль, такого практически не случается.

Но контроллинг имеет смысл, если руководство предприятия действительно сделает выводы из отчетов контроллеров и реализует соответствующие мероприятия. Если этого не будет, то внедрение системы контроллинга не имеет смысла и большой объем энергии и денежных средств будет потрачен впустую. Но, если все будет сделано правильно, то результатом становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет:

- предвидеть результаты деятельности;
- планировать деятельность, с целью повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации (минимизации) налогообложения.

И самое главное, контроллинг, как система, помогает оптимизировать решение проблемы: «Ограниченность ресурсов при безграничности потребностей».

#### Библиографический список

1. Арентино П. «Система контроля над финансовыми потоками» – Журнал «Консультант» №21, 2005.
2. Хан Д. «Планирование и контроль: концепция контроллинга» /Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Фалько, С.Г. Контроллинг на предприятии / С.Г. Фалько, В.М. Носов. – М.: Знание России, 1995.
4. Карминский, А.М. «Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки» [Электронный ресурс]: практическое пособие. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/03/31/vnedrenie\\_kontrollinga\\_jetapy\\_oshibki.html](http://www.elitarium.ru/2008/03/31/vnedrenie_kontrollinga_jetapy_oshibki.html)

## РЕЧЬ В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Н.В. Прядильникова

Коммуникативные знания и умения признаются обязательным компонентом профессионализма современного педагога. Преподаватель высшей школы должен обладать такими коммуникативными навыками, как построение дискурса в соответствии с нормами литературного языка, владение вербальными и невербальными средствами для осуществления коммуникативных функций, владение техникой изложения текстовой информации, а также презентационными навыками.

Среди комплекса коммуникативных умений, которыми должен обладать преподаватель, как, впрочем, и всякий образованный человек, главными и всеобщими являются, прежде всего, речевые. Процесс восприятия и понимания информации учащимися напрямую зависит от совершенства речи педагога. Преподавателю нужно не только суметь донести информацию посредством слов, не только суметь в словах грамотно выразить свои мысли, но и донести свое отношение к предмету речи, т.е. воздействовать на учащегося эмоцио-