**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**на тему «Экономические методы управления в организации»**

**1. Маркетинг как метод управления**

В условиях формирования рыночных отношений во всех сферах российской экономики маркетинг следует рассматривать в качестве метода регулирования взаимоотношений внутренней среды организации с внешней. Рассмотрим его роль как метода управления в некоммерческих организациях на примере образовательной организации. Для образовательных организаций это означает разработку, реализацию и оценку инновационных технологий образования посредством изучения требований потенциальных клиентов на территории, охватываемой деятельностью организации. Этим самым обеспечивается гармонизация интересов между образовательным учреждением и частью населения, которая им обслуживается, т.е. между организацией и ее внешней средой. Именно на этом основании маркетинг, являющийся самостоятельной научной дисциплиной, следует отнести к одному из методов менеджмента.

Использование маркетинга как метода управления помогает не только высшим и средним профессиональным образовательным учреждениям занять свою «нишу» на рынке образовательных услуг, но и формирует его особые миссии.

Маркетинг образовательных услуг имеет специфические особенности, отличающие его от маркетинга в сфере материального производства. К числу таких отличительных особенностей относятся:

рост числа потенциальных участников, желающих получить образовательные услуги через систему бесплатного (государственного) образования, по отношению к возможностям образовательной организации, что создает предпосылки для развития платного образования;

конкуренция между образовательными организациями за привлечение клиентов (абитуриентов) на получение образовательных услуг;

многозначность целей образовательных услуг и возможность их расширения;

внерыночное давление на потенциальные возможности образовательной организации в оказании платных образовательных услуг.

Маркетинг как метод управления используется прежде всего для создания имиджа образовательной организации. Имидж представляет собой совокупность мнений, идей, впечатлений, связанных с деятельностью конкретной образовательной организации. Его формирование обусловливается качеством подготовки специалистов, их востребованностью экономикой, кадровым составом преподавателей, использованием инновационных технологий, материально-техническим и социальным обеспечением учебного процесса и быта студентов и сотрудников.

Имидж позволяет определить, как люди воспринимают конкретную организацию, ее соответствие и возможности в удовлетворении потребностей, в конкретных образовательных услугах, отношение к ней организаций-конкурентов. Имидж, например, педагогических вузов измеряется и оценивается Министерством образования РФ по ряду критериев их деятельности в определенный период времени. Оценивается имидж и по другим группам профессиональных образовательных организаций.

Для поддержания имиджа организации и решения практических задач требуется маркетинговая ориентация всей деятельности организации. Создание маркетинговой службы способствует тесному взаимодействию подразделений внутри организации и обеспечивает связь с ее внешней средой. В задачи службы маркетинга входят:

Изучение размеров рынка образовательных услуг и его сегментов, тенденций изменения в услугах организации.

Изучение потребности и запросов рынка образовательных услуг и степени их удовлетворения в отдельных сегментах.

Обеспечение организации благожелательного отношения со стороны студентов, преподавателей, сотрудников, организаций-партнеров, общественности.

Оказание помощи в разработке и продвижении инновационных программ обучения.

Развитие коммуникаций, участие в публичных акциях, способствующих целям организации.

Изучение рынков фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ, опытно-конструкторских разработок, инновационных технологий и выработка рекомендаций для планирования НИОКР в организации.

Изучение вопроса приема студентов и степени их удовлетворенности организацией и осуществляемой в ней технологией учебного процесса.

Приведенный перечень задач маркетинговой службы по своей сути представляет процесс координации действий внутренней и внешней среды образовательной организации в целях наиболее полного удовлетворения населения в образовательных услугах.

Любой образовательной организации требуется определить свои специфические, связанные с маркетингом проблемы, которые стоят перед этой организацией. Для этого следует периодически проводить так называемые маркетинговые ревизии. Они позволяют выявить настоящие или будущие проблемы вуза или колледжа.

Маркетинговые проблемы — это проблемы, связанные с желаемым уровнем достижения результатов, который может быть ниже, равным или выше требуемого в отрасли, например, Государственным образовательным стандартом. Область маркетинговых проблем лежит в пространстве между желаемым и действительным (требуемым).

Для реализации маркетинга как метода управления в организации должна существовать система маркетинговой информации, в состав которой входят системы ее сбора, анализа, хранения и распространения, которые позволяют изучить маркетинговую среду, осуществить управление маркетингом, оценить состояние внутренней среды и разработать программную стратегию организации.

**2. Планирование**

На уровне организации задачей планирования как метода управления является увязка в единую систему регулирования интересов организации и интересов отдельных работников и групп. При этом интересы организации и государства (общества) соотносятся через прибыль путем уплаты налогов, а интересы организации и персонала — через оплату труда.

Являясь важнейшей составной частью управления, планирование тесно связано со всеми остальными его формами и методами.

В частности, планирование взаимосвязано с маркетингом, стимулированием, хозяйственным расчетом, ценообразованием, материальным стимулированием труда и в то же время является составной частью (инструментом) перечисленных методов.

В образовательных организациях планирование заключается в целевом распределении ресурсов в образовательной, методической и научной сферах деятельности, с тем чтобы определить наилучшее использование этих ресурсов. Планирование здесь используется как метод, во-первых, управления хозяйственной деятельностью образовательной организацией, во-вторых, управления производством (образовательным (учебным) процессом, научной деятельностью), в-третьих, управления персоналом.

Во временном горизонте планирование обслуживает стратегическое и текущее управление и поэтому на каждой стадии имеет соответствующее название.

Стратегия представляет собой искусство планирования деятельности по руководству, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах. Из приведенного определения следует, что поведение организации на рынке зависит от обоснованности выбранной стратегии управления организацией: От того, настолько полно и глубоко (комплексно и системно) руководством организации учтены факторы внешней среды и внутреннего потенциала организации в соответствии с принятой миссией поведения в рыночном пространстве, зависит эффективность деятельности в сфере образовательных услуг. Обычно под стратегией управления подразумевают долговременную политику поведения организации или политику, направленную на решение крупной, особо важной задачи ее деятельности. Процесс выработки стратегии включает следующие процедуры:

оценку перспективных тенденций внешней среды;

выявление и оценку позитивных и негативных для организации тенденций во внешней среде;

определение потенциала организации и возможностей его развития по наиболее перспективным направлениям деятельности;

выработку долгосрочных целей и задач развития организации;

выработку сценариев и программы действий, обеспеченных необходимыми для этого ресурсами;

анализ и контроль складывающихся ситуаций в ходе реализации программы на основе обеспечения обратной связи;

регулирование хода выполнения программы или корректировку целей и задач в случаях невозможности реализации программы в полном объеме.

Из приведенного перечня процедур видно, что понятия «цель», «сценарий» и «программа» являются определяющими понятиями в формировании стратегии управления. Это позволяет с достаточной, степенью уверенности утверждать, что в рамках системного подхода к выработке стратегии поведения организации па рынке образовательных услуг использование программно-целевого (целепрограммного) подхода может иметь успех.

По своей сути программно-целевой подход представляет методологию реализации системного подхода в экономике, которая обеспечивает формулировку цели экономического развития, разделение генеральной цели на подцели все более дробного характера и выявление ресурсов, необходимых для их согласованной реализации. Программно-целевой подход дает также возможность решать задачи синтеза механизмов достижения новых целей, которые могут возникнуть в рамках действующих экономических систем в будущем. Инструментом управления при этом являются целевые комплексные программы, позволяющие управлять экономической системой по конечным результатам, по так называемой программной продукции.

На основе целевых комплексных программ становится возможным обеспечить:

эффективную координацию деятельности хозяйствующих субъектов как по вертикали (отраслевые), так и по горизонтали (региональные, межотраслевые и межрегиональные);

создание при необходимости новых организационных структур, видов деятельности в существующей организации;

максимально возможное эффективное использование ресурсов, выбирая для этого наиболее прогрессивные направления деятельности;

интеграцию инновационных и инвестиционных процессов;

использование свободного финансового капитала.

Итак, под целевой комплексной программой (ЦКП) понимается комплекс спроектированных во времени и пространстве мероприятий, направленных на достижение существенной для данной экономической системы и ее внешней среды цели или целей, сбалансированных по ресурсам, реализуемых с помощью исполнителей под централизованным руководством и опирающихся на определенную концептуальную идеологию поведения организации.

В приведенном определении ЦКП отмечены позитивные характеристики, которые делают использование данного метода и равной степени эффективным для разных условий. О широких возможностях ЦКП свидетельствует представленная в табл. 1 их систематизация по ряду признаков. Признак целевой ориентации указывает на область деятельности, к которой относится результат, задаваемый целевой установкой программы. Масштаб цели характеризует уровень, на котором должна проводиться разработка и реализация ЦКП. Границы временного горизонта определяются уровнем организации и особенностью решаемой задачи. Одноцелевые программы рассчитаны на достижение одной цели, в том числе и агрегированные многоцелевые, состоящие из нескольких взаимосвязанных целей.

**Таблица 1. Систематизация целевых комплексных программ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак систематизации** | **Вид программы** |
| Целевая ориентация | Образовательная  Научная  Техническая  Научно-техническая  Производственная  Коммерческая  Инвестиционная  Социально-экономическая  Социальная |
| Масштаб цели | Внутри организации  Отраслевая  Региональная  Национальная (Федеральная)  Межгосударственная |
| Время достижения цели | Долгосрочная  Среднесрочная  Краткосрочная |
| Количество целей | Одноцелевая  Многоцелевая |
| Время действия | Постоянно  Периодически  Разовая |

Вопрос о взаимосвязи планов, прогнозов и программ в программно-целевом планировании представляет определенный познавательный интерес. При сравнении этих понятий на основании семантического анализа данных одним и тем же автором установлены различия между ними. Как видно, каждый исследователь выделает в своем определении наиболее существенные с его точки зрения признаки рассматриваемого понятия, которые отличают друг от друга понятия «план», «прогноз» и «программа».

Понятие «план» предполагает существование системы, для которой разрабатывается форма задания цели, определенный порядок действий для се достижения, необходимые для этого ресурсы и исполнители.

Понятие «прогноз» также относится к действующей системе. Однако назначение его иное. Прогноз является исследовательским инструментом, который позволяет расширить сведения о возможностях рассматриваемой системы.

Понятие «программа» во многом аналогично понятию «план», однако в отличие от последнего оно не предполагает заранее намеченных исполнителей, достигающих заданную цель. Система исполнителей возникает и строится в процессе разработки программы. В результате программа является не просто формой задания целей, но и формой задания системы (возможно, новой) для достижения в будущем поставленной цели.

Следовательно, план представляет собой форму задания цели для действующей организации, прогноз — средство изучения возможностей действующей организации, программа — способ достижения. поставленной цели, который основан на построении новой организации из действующих организаций или их частей.

Разработка ЦКП представляет собой решение сложной проблемы, осуществляемой коллективом квалифицированных в этой области деятельности специалистов. Они должны владеть необходимым понятийным и формальным аппаратом, а также методологией для получения и обработки количественной и качественной информации, быть обеспечены компьютерной технологией и наделены необходимыми полномочиями со стороны высшего индивидуального или коллективного лица, отвечающего за разработку и реализацию ЦКП. В этой работе участвуют разработчики (исследователи), эксперты и менеджеры — лица, принимающие решения.

Разработчиком называют специалиста, который осуществляет разработку программы. Результатом его деятельности является часть проекта программы или проект программы в целом.

Эксперт — это специалист, имеющий знания и информацию, необходимые для разработки программы, могущей дать объективную оценку тому или иному явлению, но не несущий непосредственную ответственность за разработку программы. Результатом его деятельности являются экспертные оценки для построения программы.

Лицом, принимающим решение, называют менеджера, деятельность которого обеспечивает принятие и достижение локальной или общей цели ЦКП. В образовательных организациях — это коллективное лицо (Ученый совет).

Вся работа по созданию ЦКП, как правило, проводится в несколько этапов;

Разрабатывается проект программы в виде соответствующего комплекса документации.

Утверждается ЦКП.

В соответствии с утвержденной ЦКП из звеньев или частей звеньев действующей организации образуется новый орган, который будет обеспечивать реализацию цели программы.

Выделяются ресурсы, требуемые для выполнения работ по программе.

Реализация программы.

Таким образом, процесс формирования ЦКП порождает многоуровневую структуру организации программы. На каждом уровне формируются все базовые элементы программы. При этом на нижних уровнях они детализируются, с тем чтобы те, которые были не определены или имели не полное описание (семантическое и формальное) на более высоком уровне были описаны в достаточно удобной для реализации форме.

Детализацию ЦКП на каждом уровне осуществляют по принципу: любой заново определяемый предмет, независимо от того, в какой категории он находится на рассматриваемом уровне программы, считается целью и представляется по стандартной схеме из пяти элементов: «цель», «ресурсы», «структура», «среда» и «время».

Формально этот принцип построения ЦКП реализуется в виде системы взаимосвязанных матриц с одинаковой структурой. Причем на самом высоком уровне ЦКП задается одной матрицей, на втором — 5, на третьем — 25 и т.д.

Принятие решения по организации действий, т.е. организационное решение, на каждом уровне разработки ЦКП по существу сводится к ответу на следующие вопросы:

что необходимо сделать для реализации («цели»);

кто должен выполнять каждое действие, т.е. какие для этого необходимы средства («ресурсы»);

какай производственная и (или) организационная структура исполнителей должна существовать («структура»);

как, каким способом должно выполняться действие в условиях той или иной среды («среда»);

когда и в какие сроки должно быть выполнено действие («время»).

В контурах процессов разработки и реализации ЦКП существует проблема взаимосвязи прогноза, плана и программы. При этом в условиях коммерческой организации под планом подразумевается бизнес-план.

При разработке прогноза используются в основном методы экстраполяции, моделирования и экспертизы. При разработке плана — нормативные методы и методы технико-экономического обоснования. При разработке программы применяются и те, и другие методы.

Кроме того, продуктом деятельности менеджмента в области моделирования процессов поведения организации в рыночном пространстве являются только три типа экономических моделей — план, программа и прогноз, семантика. Причина такой, кажущейся ограничительной деятельности менеджмента по моделированию заложена в содержании тех базовых категорий (элементов), которые используются в описании моделей организации и которые способствуют определенным способом ее декомпозиции, анализу и синтезу. Эти базовые категории рассмотрены выше и соответствуют полному набору вопросов, ответы на которые дают четкое представление о реальной организации:

для чего нужна данная организация — «Цель»;

как устроена и работает организация — «Оргструктура»;

каким образом и с помощью чего работает организация — «Ресурсы»;

какова длительность достижения цели организацией при имеющихся ресурсах — «Время»;

в каких условиях функционирует организация — «Среда».

Все эти категории, как это показано выше, в процессе их математического описания, образуют систему зависимых элементов. Изменение содержания одной из категорий оказывает влияние на содержание других в одной и той же организации.

Таким образом, путем исследования определений моделей типа «план», «прогноз», «программа» в разрезе категорий «время», «цель», «ресурсы», «структура» и «среда» представляется возможным выделить общие и различные для всех них элементы определения.

Каждая экономическая модель («план», «прогноз», «программа») характеризуется большим числом свойств и аспектов поведения целенаправленных организаций. При этом каждая модель включает в себя все пять базовых категорий, в то время как последние внутри каждой из них используют разное сочетание элементов определения. Именно это и характеризует различия плана, прогноза и программы, поскольку внутри каждого класса модели используются разные сочетания базовых элементов определений. В то же время имеющиеся общие элементы устанавливают взаимные структурные связи моделей, т.е. связи между планом, прогнозом и программой. При этом между ними существуют не только структурные, но и функциональные связи.

В специальной литературе и в практическом менеджменте появился еще один термин «проект», используемый в системе моделей организации (инвестиционный проект, инновационный проект и т.д.)- Этим термином вольно и невольно подменяются термины «план», «прогноз», «программа» и, следовательно, предполагается существование еще одного класса экономических моделей. Возражению против существования еще одного класса экономических моделей организации может служить следующее. В «Толковом словаре русского языка» дано следующее определение этого слова: «1. Разработанный план сооружения, какого-нибудь механизма, устройства. 2. Предварительный текст какого-нибудь документа. 3. Замысел, план».

Следовательно, термин «проект» в системе экономических моделей организации не имеет самостоятельного значения и не применим в этом смысле слова. Он может выполнить роль прилагательного к терминам «план», «прогноз», «программа» и выражать лишь замысел, первичную работу по формированию плана, прогноза, программы. Самостоятельное значение этот термин имеет только в процессах, связанных с технико-технологическими и организационными решениями.

Таким образом, только разработка трех экономических моделей — плана, прогноза, программы, имеющих единую одно- или многоцелевую ориентацию, служит основой формирования ЦКП.

Поскольку каждая из рассмотренных моделей играет конкретную роль и имеет свое определение, постольку актуальна задача установления их взаимосвязи в общей системе экономических моделей, каковой является ЦКП:

прогноз является инструментом изучения возможностей системы (организации), поэтому должен разрабатываться в первую очередь;

план представляет собой формальный документ задания цели и эффективного распределения ресурсов для ее достижения;

программа — это комплекс документов, раскрывающих способ достижения поставленной генеральной цели и определяющих для этого построение новой системы (организации) из действующих систем (организаций) или их частей.

Область применения каждой из моделей зависит от состояния организации, которое может характеризоваться степенью определенности внутренней структуры и ее внешней среды. Степень определенности тем выше, чем меньше неопределенность и вероятность информации о поведении организации и ее внесистемном окружении. «Идеальной» организацией является такая, в которой определенность равна единице (отсутствуют вероятностные процессы и неопределенность). В этом случае для управления системой вполне достаточно иметь план и только план, поскольку никаких случайных явлений не предвидится и имеющаяся информация у органа управления будет полностью характеризовать объект управления.

Чтобы выявить связи ЦКП с планом, прогнозом и программой условно подразделим реальные производственные системы (организации) на три типа — А, В, С.

К типу А относятся системы, которые функционируют при невысокой степени риска и неопределенности и периодически достигают заранее заданных целей, при определенном (известном) расходе ресурсов.

К типу В принадлежат развивающиеся системы, в которых цель развития еще не достигалась данной системой, однако она достигалась другими близкими по своим характеристикам системами.

К типу С относятся также развивающиеся системы, цель развития которых реально существующими системами не достигались вообще, и поэтому эти цели являются новыми.

Для системы типа А программа представляет последовательность действий, план — задание уровня известных показателей, прогноз — исследование тенденций изменения этих показателей. При данном типе системы менеджмент организации вполне обойдется планом (бизнес-планом), и поэтому отсутствует необходимость в разработке программы и прогноза.

Для системы В программу можно не разрабатывать, поскольку при необходимости следует использовать программы развития аналогичных организаций. Потребность в прогнозе возникает. Для того чтобы удовлетворить эту потребность, можно расширить план, добавляя в него мероприятия для достижения заданных показателей, либо разработать прогноз. Однако в любом случае менеджмент имеет дело с двумя моделями — планом и прогнозом.

В системах типа С происходит все большее пересечение программ, планов и прогнозов по элементам и функциям, которые они не выполняют. Следует отметить, что в этих условиях ни одна из моделей (план, программа, прогноз) или их попарное сочетание не в состоянии описать всей совокупности элементов, которые входят в ЦКП. В этом типе систем возникает необходимость полного слияния всей совокупности категорий элементов, определений и функций, которые обеспечивают возможность системного решения всего комплекса возникающих вопросов, что под силу только программно-целевому подходу, т.е. на основе целевых комплексных программ.

На рынке образовательных услуг оптимальное поведение вуза, колледжа и других организаций связано с необходимостью учета факторов новизны и повышенной степени неопределенности и вероятности, поэтому следует рекомендовать использовать ЦКП для формирования стратегии организации и ее эффективной реализации. Подобное справедливо и представляет практическую ценность, если проанализировать структуру и функции бизнес-плана как модели системы целей производственно-коммерческой и другого вида деятельности развития организации (табл. 2) и классификацию методов прогнозирования функционирования организации.

маркетинг управление планирование финансовый

**Таблица 2. Модель бизнес-плана коммерческой организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление (раздел) бизнес-планирования** | **Элементы направления (раздела)** |
| Возможности (миссия фирмы) | Генеральная цель, ее декомпозиция  Концепция технологии и новизны образовательной  услуги  Рынок предложения и его емкость  Риски  Ожидаемая прибыль |
| Товары и услуги | Преимущества товаров и услуг в сравнении  с конкурентами  Основные технико-экономические характеристики  Пути совершенствования, инновационные технологии  Стратегия обновления товара и услуги |
| Рынки | Комплекс маркетинговых исследований Сегмент рынка по каждому товару и услуге Тенденции изменения рынка Емкость рынка Конкуренты |
| Финансы | План доходов  План расходов  Баланс доходов и расходов  Анализ финансовых потоков  План инвестиций |

Практикой доказано, что ЦКП обеспечивает получение более существенного эффекта по сравнению с простой координацией деятельности в организации, поскольку при этом достигается:

оптимизация процесса реализации цели по времени и располагаемым ресурсам;

конструирование, сравнение и выбор предпочтительной альтернативы достижения приоритетов (целей);

подчинение механизма и структуры управления задачам реализации конечной (генеральной) цели;

создание рациональной организационной структуры управления;

повышение степени управляемости и самоуправляемости подсистем и элементов образовательной организации на основе их информационного обеспечения и координации, сроков реализации составных частей программной продукции. При этом под программной продукцией понимается конечная цель реализации ЦКП.

**3. Финансовый метод управления**

Финансовый метод управления — это метод управления финансовыми отношениями в организации, а также между организацией и внешней средой. Этот метод в образовательной организации реализуется через принципы плановости, системности, целевой направленности, диверсифицированности, достаточности.

Финансовый метод, кроме названных, также ориентирован на принципы:

самоокупаемости;

контроля за исполнением принятых решений;

учета тенденций развития и возможных изменений во внешней среде хозяйствования;

учета стратегических целей и перспектив;

признания непредсказуемости последствий влияния внешних факторов;

достижения целей — задается стратегией развития.

Финансовый метод позволяет достичь: стабилизации финансового состояния, адаптации крыночным преобразованиям, стимулирования инновационной активности организации.

Задачами метода финансового управления в образовательной организации являются обеспечение ее деятельности капиталом, размещение и эффективное использование капитала для самофинансирования расширенного воспроизводства.

Финансовый метод управления в образовательной организации использует два источника денежных средств — бюджетное и внебюджетное финансирование.

Бюджетное финансирование включает все денежные средства, поступающие из федерального, регионального (субъекта РФ) и муниципального бюджетов.-

Внебюджетное финансирование образовательной организации включает:

средства на подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов по договорам с предприятиями и организациями, а также средства населения;

средства от реализации продукции, произведенной в учреждениях профессионального образования, а также от реализации платных образовательных услуг;

средства от сдачи в аренду зданий, сооружений, оборудования;

кредиты банков;

добровольные взносы и передаваемые материальные ценности от государственных и негосударственных предприятий и организаций, а также отдельных граждан;

поступления от коммерческой, в том числе внешнеэкономической, деятельности образовательных учреждений;

другие источники финансирования, не запрещенные законом.

Кризис, охвативший экономику России, существенным образом сказывался на деятельности учебных заведений. Действительно, вузы, колледжи, техникумы постоянно живут в условиях чрезвычайного бюджета, нерегулярного финансирования. Финансовые трудности накладываются на психологические представления и стереотипы, связанные с непониманием необходимости создания принципиально новых направлений организации подготовки молодых специалистов, науки, хозяйственной деятельности.

Как известно, коммерческая деятельность в сфере высшей школы вызывает противоречивую реакцию как в самих учебных и научных коллективах, так и у населения. Особенно это касается платности образования. Оппоненты находят аргументированные доводы в пользу той или другой точек зрения. Однако сегодня трудно найти человека, который бы не признал необходимость поиска места высшего учебного заведения в системе рыночных отношений.

Вузы не могут больше рассчитывать только на бюджетные ассигнования, они вынуждены кроме решения образовательных проблем еще и зарабатывать деньги на свое существование путем продажи научной продукции, оказания услуг населению, предприятиям и организациям.

Конечно, коммерческая деятельность вуза — это дело очень сложное. Ее можно развивать в различных направлениях: сдача в аренду земли и помещений, получение средств от дополнительного приема студентов с полным возмещением затрат на их обучение и т.п. Каждое из этих направлений может быть предметом серьезного экономического анализа и подтверждаться опытом работы конкретных вузов. Поэтому именно в этом аспекте совет исполнительных директоров ЦОУ прорабатывает и анализирует каждое свое управленческое, финансовое или кадровое решение.

Основная задача Центра образовательных услуг — поиск внебюджетных источников финансирования для обеспечения жизнедеятельности университета. Представляется интересным проследить, каким образом формируются внебюджетные средства.

Следует отметить, что Центр образовательных услуг согласно положению о ЦОУ непосредственно не оплачивает коммунальные услуги; капитальный ремонт и аренду помещений. Такой подход является экономически оправданным, поскольку ЦОУ есть структурное Подразделение университета.

Централизованный фонд университета реально структурируется последующим направлениям: фонд развития общей материально-технической базы, фонд текущего и капитального ремонта, фонд развития учебно-методической базы, фонд социального развития, фонд материального поощрения, резервный фонд.

Общеизвестно, что государственный бюджет вуза реально обеспечивает в основном стипендию студентам и заработную плату сотрудникам и преподавателям (вместе с налогом). Обозначим через В сумму средств, необходимых вузу для нормального функционирования (т.е, с учетом развития материально-технической и учебной базы, затрат на ремонт, НИР и т.д.). Отсюда следует, что

На сегодняшний день ЦОУ реально приносит доход, составляющий примерно 30% бюджета университета. Однако имеются реальные возможности дальнейшего увеличения дохода. В качестве примера можно привести расширение объемов учебно-производственной работы и, самое главное, внедрение различных видов предпринимательской деятельности, включая банковские операции с ценными бумагами. Такие виды деятельности не связаны непосредственно с платными образовательными услугами. Их внедрение требует определенной подготовки кадров, особенно в области налогового законодательства.

Международный отдел в структуре ЦОУ создан и работает над рядом проектов со странами Европейского Союза. Историко-археологическая лаборатория имеет специфическую систему финансирования через спонсоров. Информационно-издательский центр — хозрасчетное подразделение. Подразделение «Автотранспорта и автосервиса» работает не только с внешними заказчиками, но и полностью обслуживает транспортом все остальные подразделения университета.

Рассмотрим следующий, весьма существенный канал формирования внебюджетных средств. Речь идет о бюджетных подразделениях университета — факультетах и кафедрах, которые также имеют возможность зарабатывать внебюджетные средства. В частности, письмом № 52 от 21.07.1995 г. Министерства образования РФ «Об организации платных дополнительных образовательных услуг» было дано разрешение высшим учебным заведениям предоставлять с целью улучшения качества образования дополнительные платные услуги. Есть и другие возможности у факультетов и кафедр для получения внебюджетных доходов (например, студенты, обучающиеся на основе полного возмещения затрат, научные гранты, платные аспиранты и стажеры, другие виды деятельности в зависимости от специфики факультета или кафедры).

Бюджетные средства в настоящее время составляют только заработную плату с начислениями и стипендии, поэтому отношение внебюджетных доходов к реально исполненному федеральному финансированию удобно использовать как относительный показатель устойчивости полного бюджета вуза. Более того, при анализе, на первый взгляд, может показаться, что ситуация оптимистическая. Однако далеко не все внебюджетные средства идут непосредственно на закупку оборудования, производство капитального ремонта и прочие расходы (включая оплату коммунальных услуг). Часть внебюджетных средств уйдет на дополнительную заработную плату сотрудникам, которые эти средства заработали, и часть (пусть очень небольшая) пойдет на хозяйственные и прочие расходы самих коммерческих подразделений университета. Поэтому если учесть эти факторы, то 34,21% внебюджетных средств уменьшатся примерно до 23—25% и станут вполне сопоставимы с цифрой 19,82% остальных статей расходов, например, существовавших в 1987 г. при плановой экономике.

Имеется еще ряд факторов, существенно усложняющих ситуацию. Речь идет об изменении размеров и структуры цен в период с 1992 г. И если изменение размеров или величины цен вследствие инфляции или других факторов еще как-то можно учесть с помощью обычных линейных коэффициентов, то реструктуризация цен при переходе от плановой экономики к рыночной зависит от достаточно большого числа факторов и существенно затрудняет проведение сравнительного анализа.

В настоящее время стоимость коммунальных услуг резко возросла как в абсолютных, так и в относительных ценах, и реальная доля этих услуг в бюджете вуза никак не может составлять 10—12%. Не случайно, кстати, что практически все высшие учебные заведения, несмотря на достаточно внушительные в отдельных случаях внебюджетные доходы, имеют существенную задолженность перед местным бюджетом в оплате коммунальных услуг. С другой стороны, относительные цены на компьютерную и другую оргтехнику явно стремятся вниз.

Таким образом, ситуация достаточно сложная, но тем не менее имеется определенная зависимость между расходами внебюджетных средств на «коммуналку», оборудование, капитальный ремонт и прочее в настоящее время и соответствующими статьями расходов десять лет назад. Нельзя не согласиться с тем, что и десять лет назад государственное финансирование высших учебных заведений было явно недостаточным. Не хватает финансовых ресурсов и сегодня. Однако если в 1994 г. объем внебюджетных средств позволял ТГПУ им. Л.Н. Толстого только «сводить концы с концами», то с 1996 г. университет в определенной степени смог позволить себе проводить модернизацию и замену учебного оборудования, мебели, ремонт учебных помещений, объектов социальной инфраструктуры, инженерных коммуникаций.

Предварительные расчеты показывают, что дальнейшее увеличение внебюджетных средств в 1,5-2 раза позволило бы университету динамично развиваться и при существующем федеральном финансировании. С другой стороны, если Правительство РФ финансировало хотя бы от 50 до 80% коммунальных платежей, то уже при существующем уровне внебюджетных поступлений полный бюджет университета был бы достаточно устойчивым. Возможное увеличение объема внебюджетных поступлений определяется не только механическим приростом объемов оказываемых дополнительных платных услуг, но и сложным балансом между спросом и предложением на региональном рынке образовательных услуг, включая конкуренцию высших учебных заведений и процесс ценообразования на эти услуги.

В заключение следует сделать вывод; в условиях рыночной экономики высшие учебные заведения имеют реальные возможности зарабатывать дополнительные внебюджетные средства и тем самым нормально выполнять возложенные на них функции. Деятельность Центра образовательных услуг при ТГПУ им. Л.Н. Толстого достаточно наглядно это подтверждает. Для организации подобных «источников» внебюджетного финансирования необходимыми условиями являются восприимчивость профессорско-преподавательского коллектива к быстро меняющимся экономическим и социальным условиям, продуманная организационно-финансовая и кадровая политика и, конечно, выбор ректоратом и советом университета оптимальной стратегии развития, опирающейся на маркетинговые исследования рынка образовательных услуг и возможностей вуза.

Следовательно, в условиях современной экономики метод финансового управления приобретает особую значимость, поскольку с его помощью организация осуществляет процессы управления не только во внутренней среде организации, но и во внешней.

**Список использованной литературы**

1. Аганбегян А.Г., Раппопорт B.C., Речин В.Д. и др. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. М.: Экономика, 2009.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. — М: Экономика, 2007.
3. Афанасьев B.C., Баглай М.В., Беляев А.А. и др. Социальный менеджмент: Учебник. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: Гардарика, 2008.
6. Вудкок. М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика/ Пер. с англ. — М.: Дело, 2006.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2007.