

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/08EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/08EVN216>)

Статья опубликована 17.03.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Коротков А.К., Ладонкин Е.М., Мирошник А.В. Повышение качества финансового менеджмента в организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:  
10.15862/08EVN216

**УДК 332.012.2**

**Коротков Андрей Константинович**

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», Россия, Екатеринбург<sup>1</sup>  
Аспирант кафедры «Экономика транспорта»  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

**Ладонкин Евгений Михайлович**

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», Россия, Екатеринбург  
Аспирант кафедры «Экономика транспорта»  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

**Мирошник Александр Владимирович**

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», Россия, Екатеринбург  
Аспирант кафедры «Экономика транспорта»  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

## **Повышение качества финансового менеджмента в организации**

**Аннотация.** Повышение качества финансового менеджмента вуза рассматривается через применение таких инструментов как система планирования и бюджетирования, управленческий учет, план финансово-хозяйственной деятельности. В статье рассматриваются базовые понятия и основные подходы к формированию актуальной для российских вузов системы планирования и бюджетирования, раскрываются основные параметры мониторинга Минобрнауки России качества планирования финансово-хозяйственной деятельности подведомственных учреждений. Раскрываются функции управленческого учета в вузе и существующие классификации затрат. Приводится примерная методика расчета полных затрат вуза по специальностям и направлениям подготовки по уровням высшего образования, являющаяся основой проведения экспресс-оценки эффективности деятельности различных структурных подразделений вуза.

**Ключевые слова:** бюджетирование; вуз; организация; инвестиционная деятельность; управленческий учет; контроль; бюджет затрат; бюджет производства

---

<sup>1</sup> 620034, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66

## Формирование системы планирования и бюджетирования в вузах

Грамотное управление финансами выступает необходимым условием эффективного использования ресурсов вуза, повышения его конкурентоспособности в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Финансовый менеджмент – это совокупность процессов и процедур, обеспечивающих достижение запланированных учреждением результатов при наиболее оптимальном использовании ресурсов. Финансовый менеджмент включает все аспекты финансового управления в вузе: бюджетирование, управленческий учет и контроль финансовых ресурсов, мониторинг и оценку эффективности финансовой деятельности по различным направлениям, включая реализацию программ и планов развития вуза, осуществление внутреннего контроля и аудита, управление рисками.

Важнейшим инструментом современного финансового менеджмента является бюджетирование. В отличие от *сметного* планирования, в *рамках* которого расходы формируются по направлениям затрат исходя из потребностей на содержание деятельности, бюджетирование является технологией бюджетного планирования, выстроенной с ориентацией на реализацию целей и задач организации. Бюджетирование ориентировано на достижение определенных результатов деятельности и предполагает разработку и обоснование альтернативных вариантов функционирования и развития. При этом составляются бюджеты доходов и расходов структурных подразделений в разрезе видов деятельности.

Технология бюджетирования особенно актуальна для вузов, деятельность которых сложна, результаты многообразны, а ресурсы используются в различных видах деятельности: преподаватели участвуют в нескольких образовательных программах, научные сотрудники и результаты научных исследований используются в учебном процессе и т.д.

Организационная структура вуза, представленная факультетами, кафедрами и обслуживающими подразделениями, как правило, достаточно проста, в отличие от его сложной и диверсифицированной производственной структуры, представляющей собой совокупность и взаимосвязь видов деятельности и производственных процессов. В силу сложности производственной структуры вуза, определение результатов деятельности отдельного подразделения и отдельного сотрудника, а также разнесение затрат на конкретные результаты представляют достаточно сложную техническую задачу.

Современные тренды высшего образования - диверсификация и усложнение образовательных продуктов, сокращение их жизненного цикла при увеличении науко- и капиталоемкости, использование новых технологий, сетевых форм реализации образовательных программ - способствуют дальнейшему усложнению производственной структуры вуза. Мероприятия по повышению конкурентоспособности вузов, расширение их платной деятельности, развитие обеспечивающих служб, напрямую не связанных с образовательной деятельностью и наукой вузов (маркетинг, реклама, финансы и т.п.), также приводят к усложнению бизнес-процессов вузов.

В этих условиях организация и управление деятельностью вуза, методы финансово-экономического планирования должны совершенствоваться с учетом приоритетов развития высшего образования и в соответствии с вызовами внешней среды. Недостаточное внимание руководства вузов к внедрению современных методов управления финансами приводит к тому, что в вузах:

- организация финансово-экономической деятельности малоэффективна, отсутствует возможность оперативного представления руководству информации, необходимой для анализа и моделирования различных вариантов функционирования и развития вуза и его подразделений;

- связь планов и программ деятельности вуза с финансовыми планами неочевидна;
- отсутствует увязка среднесрочного и оперативного планирования;
- годовой бюджет не соответствует ориентирам среднесрочного и долгосрочного планирования;
- управленческая и финансовая отчетность слабо скоординированы, имеет место дублирование форм и процедур представления отчетности;
- наблюдается низкая оперативность процессов контроля и планирования.

### **Цели, задачи и функции системы планирования и бюджетирования**

Основными *целями* системы планирования и бюджетирования являются:

- мобилизация ресурсов вуза на достижение показателей стратегического планирования;
- повышение качества принятия управленческих решений;
- улучшение финансового состояния и повышение финансовой устойчивости вуза;
- обеспечение эффективности использования средств.

Основными задачами системы планирования и бюджетирования являются:

- представление стратегических и тактических целей вуза в виде финансовых показателей;
- обеспечение реализации приоритетных направлений и программ развития вуза наиболее оптимальным способом;
- повышение качества контроля за эффективностью использования средств.

Система планирования и бюджетирования выполняет несколько функций.

1) Аналитическая функция. В отличие от бухгалтерского учета, основанного на жестких правилах и процедурах и представляющего результаты отчетности внешним пользователям (контролирующим организациям), система бюджетирования ориентирована исключительно на потребности внутренних пользователей организации и принятие ими управленческих решений. Внедрение бюджетирования позволяет руководству на всех уровнях оперативно получать необходимые аналитические материалы, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью вуза и его структурных подразделений.

2) Функция финансового планирования. Бюджетирование позволяет осуществить расчет затрат и планирование бюджетов по видам деятельности, а также моделировать затраты и доходы вуза в целом, его подразделений и направлений деятельности при различных параметрах и вариантах организации образовательной и научной деятельности.

3) Функция финансового учета. Система планирования и бюджетирования обеспечивает учет фактических затрат вуза по видам деятельности, в том числе по специальностям и направлениям подготовки, что позволяет осуществить расчет полных затрат на единицу услуги.

4) Функция финансового контроля. Понимание финансового контроля в рамках системы планирования и бюджетирования существенно расширяется, а приоритет контроля смещается в сторону достижения запланированных результатов, динамики объемов средств, потраченных на их достижение различными подразделениями вуза.

5) Мотивационная функция. Применение бюджетирования повышает мотивацию сотрудников к решению поставленных стратегических и тактических задач и достижению запланированных финансовых результатов.

Кроме того, повышается качество взаимодействия и координации работы всех структурных подразделений вуза на всех стадиях финансового управления (*координационная и коммуникационная функции*).

### **Отдельные аспекты формирования системы планирования и бюджетирования в вузах**

В настоящем разделе рассмотрены отдельные аспекты формирования системы планирования и бюджетирования, представляющие интерес с точки зрения специфики организации деятельности вузов, включая:

- формирование системы целеполагания вуза и ее связь с бюджетным планированием;
- формирование финансовой структуры вуза;
- формирование бюджетов доходов и расходов;
- технологию процесса планирования;
- автоматизацию системы планирования и бюджетирования.

#### *Формирование системы целеполагания вуза*

*Развитая система планирования и бюджетирования предполагает наличие у вуза системы целеполагания, то есть иерархической системы целей, задач и целевых показателей результатов деятельности, сформулированных:*

- в целом для вуза;
- для каждого структурного подразделения;
- для руководителей программ;
- для отдельных сотрудников.

В идеале система планирования и бюджетирования увязывается с эффективным контрактом руководителя каждого подразделения с руководством вуза. Формирование системы целеполагания, включая целевые показатели деятельности (KPI), представляет собой отдельную аналитическую задачу в рамках стратегического планирования вуза.

В свою очередь, технология бюджетирования оказывает непосредственное влияние на процессы стратегического и оперативного планирования, представление стратегических и тактических целей вуза в виде финансовых показателей, формирование целевых показателей подразделений вуза.

### Формирование финансовой структуры вуза

Важным шагом в процессе формирования системы планирования и бюджетирования является структуризация вуза с точки зрения управления финансами, прежде всего – выделение в структуре вуза центров финансовой ответственности (далее – ЦФО).

ЦФО – это структурное подразделение (или группа структурных подразделений) вуза, влияющее на доходы и расходы от осуществления своей деятельности и отвечающие за достижение определенных целевых финансово-экономических показателей. В вузах выделяются, как правило, следующие основные ЦФО:

1) центр затрат – структурное подразделение (или группа структурных подразделений), руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины затрат (при выполнении других показателей, например, часов учебных занятий и др.);

2) центр доходов – структурное подразделение (или группа структурных подразделений), руководитель которого несет ответственность за соблюдение определенной величины дохода, но не несет ответственности за затраты;

3) центр прибыли – структурное подразделение (или группа структурных подразделений), руководитель которого несет ответственность одновременно за доходы и за затраты, а также за получение определенной прибыли;

4) центр инвестиций – центр прибыли – структурное подразделение (или группа структурных подразделений), руководитель которого несет ответственность за уровень затрат и доходов, а также за эффективность использования инвестиций. Совокупность центров финансовой ответственности вуза и их иерархия представляет собой финансовую структуру вуза. Финансовая структуризация вуза позволяет обеспечить прозрачность финансово-экономической деятельности подразделений, стимулировать снижение затрат, расширение компетенций сотрудников (в частности, финансовых). Появляется возможность дифференциации критериев оценки деятельности, финансовой ответственности и управленческих полномочий в зависимости от типа ЦФА, а также мотивации руководителей ЦФО к финансовым результатам их деятельности.

В таблице 1 представлены критерии финансовой ответственности и управленческие полномочия различных типов ЦФО.

Таблица 1

#### Критерии финансовой ответственности и управленческие полномочия различных типов ЦФО

Типы ЦФО	Задачи	Критерии оценки деятельности	Критерии финансовой ответственности руководителей центров	Управленческие полномочия руководителей центров	Примечание
Центр затрат	Определение объема и учет затрат. Контроль затрат. Оптимизация затрат.	Объем затрат	Руководитель отвечает за затраты	Наименьшие управленческие полномочия, ограничивающиеся контролем затрат и их целесообразностью	Административно-управленческие и обслуживающие подразделения, общеуниверситетские кафедры

Типы ЦФО	Задачи	Критерии оценки деятельности	Критерии финансовой ответственности руководителей центров	Управленческие полномочия руководителей центров	Примечание
Центр доходов	Планирование и учет доходов	Объем выручки	Руководитель отвечает за получение доходов, но не за затраты	Вопросы получения доходов	Библиотека, общежития, социально-культурные объекты
Центр прибыли	Планирование и учет затрат, доходов, результатов.	Финансовый результат	Руководитель отвечает одновременно за доходы и за расходы центра, а также за результаты деятельности	Большие полномочия в принятии решений (например, по количеству и качеству оказываемых образовательных услуг)	Выпускающие кафедры, факультеты, научно-производственные лаборатории, комбинат питания, спортивный комплекс
Центр инвестиций	Контроль затрат и доходов, а также оценка эффективности использования инвестиций центра ответственности	Эффективность использования инвестиций (норма прибыли на инвестиции)	Руководитель отвечает за доходы, затраты, а также за эффективность использования инвестированных в центр средств	Наибольшие управленческие полномочия (например, принятие собственных инвестиционных решений)	Вуз в целом (ректорат)

В более развитой системе планирования и бюджетирования центры финансовой ответственности выходят за рамки организационной структуры вуза, основанной на административных подразделениях. Объектами бюджетирования становятся:

- образовательная деятельность;
- научная деятельность;
- деятельность в сфере дополнительного образования, деятельность обслуживающих подразделений (комбинат питания и др.);
- прочая приносящая доход деятельность;
- инвестиционные проекты.

Объектами планирования и бюджетирования могут стать отдельные образовательные программы, курсы, научно-исследовательские проекты, отдельные мероприятия.

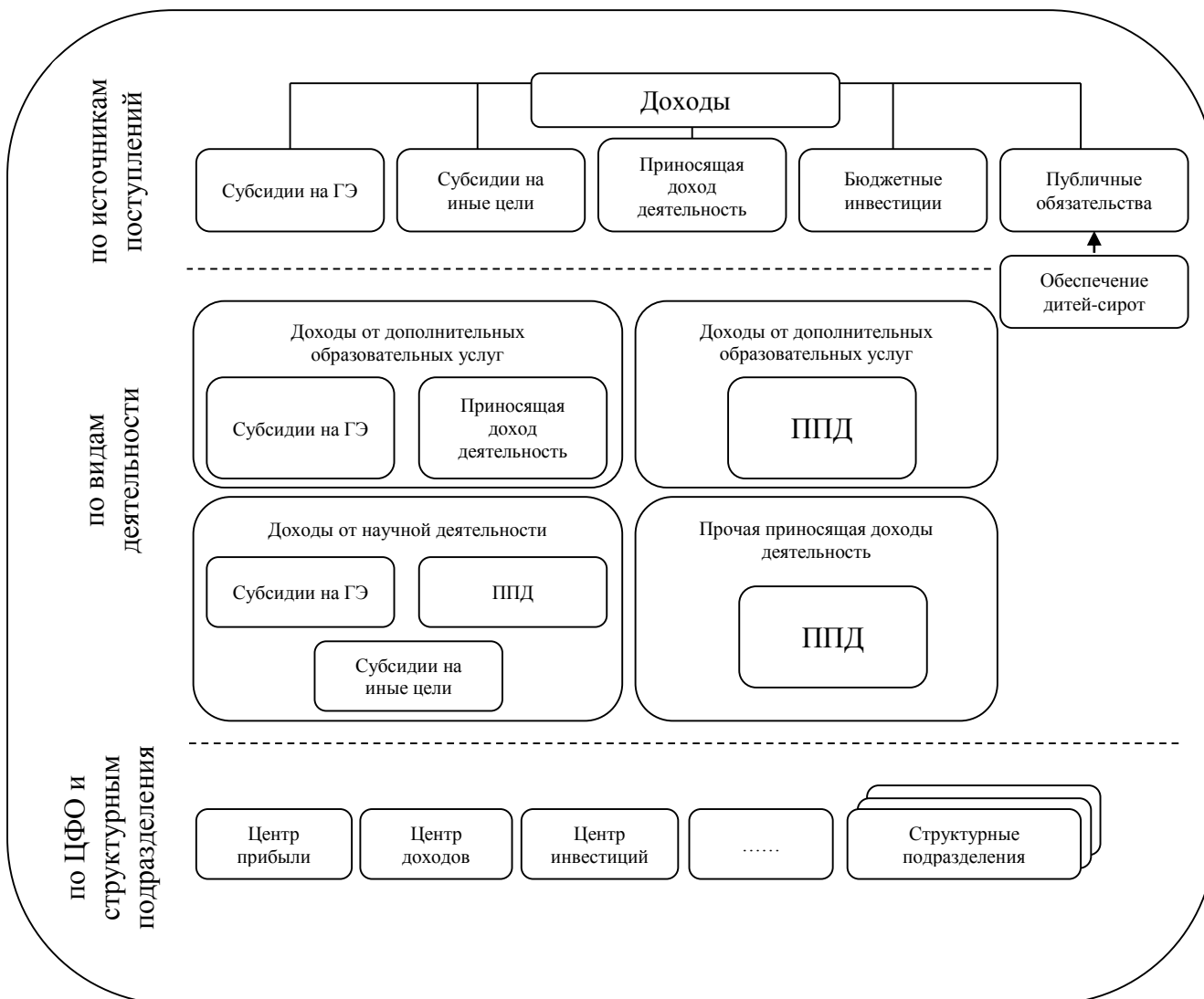
### **Формирование бюджетов доходов и расходов**

Бюджет доходов и расходов (БДР) является финансово-экономическим планом-прогнозом вуза и включает в себя операционные и функциональные бюджеты по направлениям деятельности. БДР является документом внутреннего пользования, применяемого для управленческих целей.

БДР формируется с целью оценки рентабельности образовательных программ, проектов и т.д. и прогнозирования финансового результата посредством расчета плановой (чистой) прибыли.

При отражении доходов и расходов в БДР используется внутренняя классификация доходов и расходов. Преимущество современной системы планирования и бюджетирования

состоит в том, что она позволяет формировать аналитику по доходам и расходам в тех разрезах, которые необходимы руководству для принятия эффективных управленческих решений. Бюджеты доходов и расходов могут содержать данные по доходам не только в разрезе источников поступлений, но и по видам деятельности, по центрам финансовой ответственности (рисунок 1).



**Рисунок 1.** Классификация аналитики по доходам

По источникам поступлений доходы в БДР отражаются в разрезе:

- субсидии на государственное задание;
- субсидии на иные цели;
- приносящей доход деятельности (ПДД);
- бюджетных инвестиций;
- публичных обязательств (например, обеспечение детей-сирот). По видам деятельности доходы отражаются в разрезе:
- доходов от основных образовательных услуг;
- доходов от научной деятельности;

- доходов от дополнительных услуг;
- доходов от иной приносящей доход деятельности.

Аналитика по доходам в разрезе видов деятельности может иметь больше уровней детализации и отражаться, например, по образовательным программам, отдельным научным проектам и мероприятиям.

Расходы в системе планирования и бюджетирования подразделяются по экономическому содержанию на основные (включая прямые и косвенные) и накладные (общехозяйственные).

Следует отметить, что в связи с увеличивающейся сложностью образовательного процесса в структуре стоимости образовательных программ возрастает доля косвенных и накладных (общехозяйственных) расходов. Процесс расчета затрат на услугу, процесс, операцию в случае преобладания косвенных и накладных расходов получил название костинга, или учета затрат по видам деятельности.

Аналитика по основным расходам детализируется в БДР (рисунок 2):

По видам деятельности:

- Основная образовательная деятельность.
- Дополнительная образовательная деятельность.
- Научная деятельность.
- Приносящая доход деятельность.

В зависимости от степени развитости управленческого учета анализ расходов может осуществляться в разной степени детализации. Аналитика расходов по видам деятельности может отражаться, например, по образовательным программам, научным проектам, мероприятиям и т.д.

По подразделениям, ЦФО:

- Институты.
- Факультеты.
- Научные подразделения.
- Прочие подразделения.
- По отдельным программам и проектам.
- Программа развития.
- Целевые программы вуза.
- Проекты.
- Мероприятия.

По направлениям (видам расходов):

- фонд оплаты труда профессорско-преподавательского состава и научно-педагогических работников;
- материальные запасы;
- командировочные расходы и т.д.



По кодам операций сектора государственного управления.

Накладные (общехозяйственные) расходы распределяются и анализируются по:

- ЦФО;
- видам деятельности;
- статьям КОСГУ.

При этом распределение каждого вида накладных расходов по ЦФО и видам деятельности производится в соответствии с выбранной базой распределения. Например, коммунальные расходы распределяются пропорционально занимаемым каждым академическим подразделением площадям, затраты общеузовского учебного отдела распределяются пропорционально контингенту студентов, затраты на информатизацию – пропорционально численности приведенного контингента и так далее (рисунок 3).

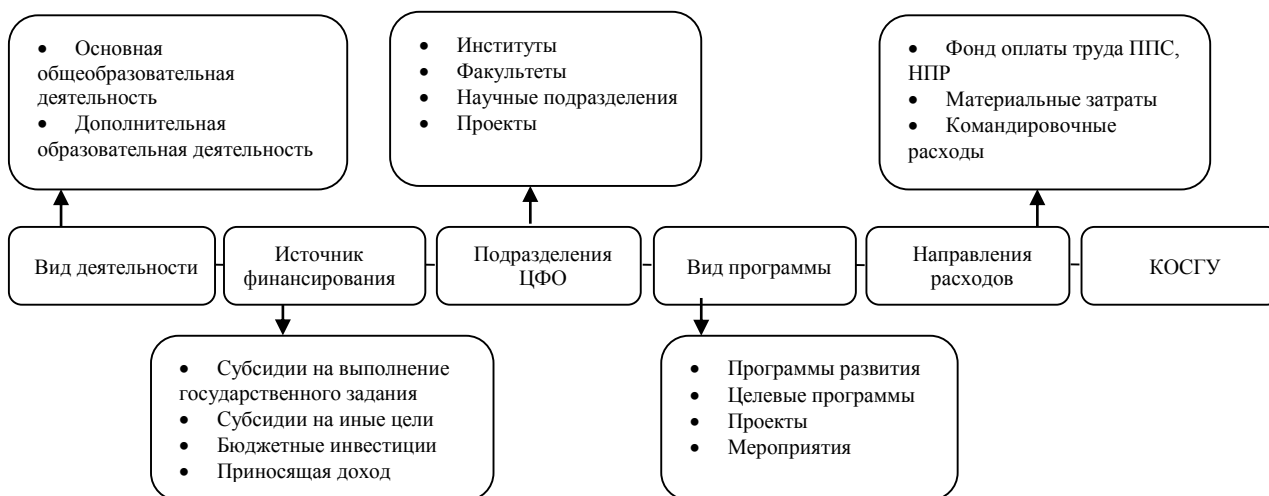


Рисунок 2. Классификация аналитики по основным расходам

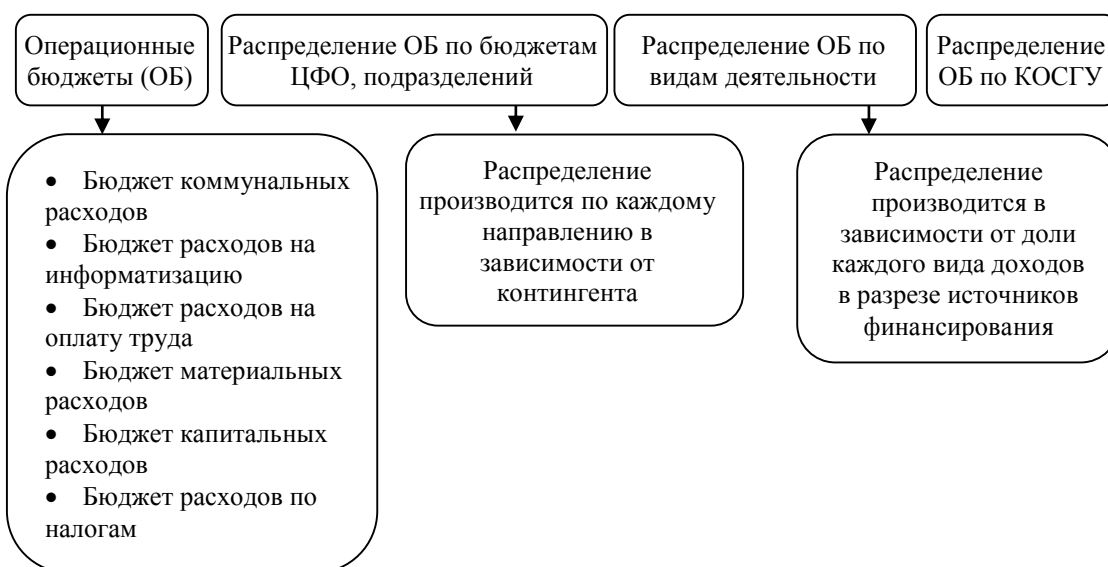


Рисунок 3. Классификация аналитики по накладным расходам

БДР позволяет определить рентабельности образовательных программ, проектов и т.д. Итогом формирования БДР является финансовый результат (чистая прибыль, прибыль до

вычета налогов и т.п.), который может определяться в отношении ЦФО, вида деятельности, образовательной программы, отдельных проектов и мероприятий.

Важным результатом формирования БДР является возможность расчета затрат на единицу результата деятельности вуза – подготовку студента по определенной образовательной программе, слушателя программы дополнительного образования, направления научной деятельности.

Технология бюджетирования использует такие основные подходы как подход «сверху вниз», «снизу вверх» и их комбинацию. Помимо различий в самой технике планирования бюджетов ЦФО вуза, в данных подходах различается методология финансирования расходов на выполнение централизованных функций, или общеузовских расходов.

Бюджетирование «сверху вниз» подразумевает централизованную разработку бюджетов планово-экономическим подразделением ректората, без консультирования с руководителями ЦФО. При этом расходы на финансирование централизованных функций (общеузовских расходов) определяются в начале бюджетного цикла и вычитаются из общей суммы расходов. Оставшаяся часть централизованно распределяется между структурными подразделениями. Данный подход имеет низкую затратноёмкость, позволяет руководству вуза интегрировать бюджеты подразделений в финансовую стратегию вуза и программу развития. Однако точность финансового планирования в этом случае невысока и руководители структурных подразделений слабо вовлечены в бюджетный процесс.

Бюджетирование «снизу вверх» основано на сборе финансовой информации со структурных подразделений, ее агрегировании на более высокие уровни и формировании, таким образом, консолидированного бюджета вуза. При этом отчисления на общеуниверситетские расходы осуществляются каждым подразделением на основе определенной методики в соответствии с выбранной базой распределения.

Данный подход обеспечивает вовлеченность подразделений вуза в бюджетный процесс, а значит, и заинтересованность в качественном планировании и контроле за результатами, повышает точность расчетов. Однако затраты на сбор, обработку и согласование информации в этом случае существенно выше.

Оптимальным является комбинирование двух подходов, когда «сверху вниз» до подразделений доводятся ориентировочные лимиты, а подразделения формируют собственные бюджеты с учетом этих лимитов. Однако данный подход, обеспечивая вовлеченность подразделений в бюджетный процесс вузов и достаточную точность расчетов, не реализуется автоматически. Он может потребовать несколько итераций по согласованию бюджетов, а значит, временных затрат, разработанной процедуры согласования бюджетов и налаженного информационного взаимодействия как по управленческой вертикали, так и по горизонтали.

Система планирования и бюджетирования в любом из перечисленных вариантов предполагает высокое качество финансово-экономической работы вуза, владение современными технологиями управленческого учета, автоматизацию финансового учета, контроля и планирования. Второй и третий варианты требуют более высокого качества финансового анализа, методологии и техники калькулирования затрат, организации процедур внутривузовского взаимодействия и автоматизации планирования и бюджетирования.

### **Автоматизация системы планирования и бюджетирования**

Автоматизация системы планирования и бюджетирования обеспечивает информационную поддержку принятых решений по планированию денежных средств при

формировании бюджетов, консолидации бюджетов, осуществлении управленческого учета, составлении план-факт анализа.

Внедрение современной системы планирования и бюджетирования является длительным процессом, требующим серьезной подготовительной работы, обучения не только кадров финансово-экономического блока и руководителей всех структурных подразделений, но и вовлеченности и поддержки всего коллектива вуза. На повышение квалификации кадров, а тем более - на создание автоматизированных систем бюджетного планирования и учета требуются значительные средства.

Руководству вуза необходимо понимать, какие задачи по совершенствованию финансового менеджмента являются первоочередными, какие преобразования и за счет каких ресурсов будут сделаны в первую очередь, какие результаты должны быть получены от внедрения системы планирования и бюджетирования.

При ограниченных ресурсах рекомендуется поэтапное внедрение бюджетирования, постепенный переход от простой к более сложной модели. Детализированная и диверсифицированная система бюджетирования, охватывающая все бизнес процессы и все элементы финансового менеджмента, работающая на основе интегрированных автоматизированных систем, может быть сформирована в вузе с высокой управленческой культурой, навыками стратегического и финансового планирования, отработанными внутренними процедурами согласования бизнес-процессов по управленческой вертикали и между подразделениями.

На начальном этапе внедрения системы планирования и бюджетирования рекомендуется:

- провести экспресс-оценку финансовых результатов структурных подразделений вуза за отчетный финансовый год на основании отчетных данных;
- проанализировать сложившуюся в вузе систему целеполагания;
- сформировать финансовую структуру вуза;
- классифицировать доходы и расходы;
- проанализировать варианты распределения накладных расходов;
- определить, какая степень детализации аналитики по доходам и расходам необходима и достаточна для руководителей разных уровней.

Параллельно с этим должна разрабатываться стратегия развития вуза и ее декомпозиция на цели и задачи подразделений.

Система планирования и бюджетирования должна интегрироваться с формами бухгалтерского учета с целью формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности вуза (ПФХД).

ПФХД для бюджетных и автономных учреждений является основным финансовым документом, представляемым для внешней отчетности, в частности, учредителю.

Каждый вуз отличается своими традициями и историей, сложившейся практикой работы; вузы формулируют разные миссии и цели, различные организационные структуры и т.п. Поэтому финансовая структура и схема бюджетного процесса, которая идеально работает для одного вуза, не подходит другому. Поэтому сформировать единую стандартную модель организации планирования и бюджетирования, которую можно применять ко всем учреждениям высшего образования, не представляется возможным.

При выборе или разработке собственной модели организации бюджетного процесса вуз должен учитывать следующие факторы:

- текущий уровень общей управленческой культуры: если организация управляется централизованно, систему делегирования бюджетных полномочий трудно будет воплотить на практике в полном объеме, и наоборот;
- делегирование полномочий обеспечивает ускорение и улучшение качества принятия решений, однако требует высокой квалификации сотрудников соответствующих подразделений. В противном случае существенно увеличиваются риски потери контроля над финансовой деятельностью подразделения;
- при делегировании бюджетов можно получить их чрезмерную фрагментацию, что также может привести к потере гибкости и эффективности при управлении финансами;
- для поддержки системы децентрализованной системы управления финансами необходимо внедрение соответствующих систем управления, что может быть связано с определенными затратами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Арженовский С.В. Управление университетскими комплексами: математические модели и методы. – Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002.
2. Багаутдинова Н.Г. Высшая школа сегодня и завтра: пути преодоления кризиса / Н.Г. Багаутдинова. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2003.
3. Балобанов А.Е., Ключев А.К. Стратегическое планирование развития университета // Университетское управление: практика и анализ, 2002. – №2 (21). – С. 19-27.
4. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом / Под ред. докт. эконом. наук В.В. Глухова. – СПб.: Издательство «Лань», 2001.
5. Востриков А.С. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №4 (27). С. 6-15.
6. Гринь А.М. Бюджетирование вуза как необходимое условие его экономической устойчивости // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №4 (23). С. 23-32.
7. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ, 2004. – №1 (30). – С. 9-20.
8. Ключев А.К. Новые модели управления вузом: шаг вперед или два назад? // Университетское управление: практика и анализ, 2004. – №5-6 (33). – С. 53 - 61.
9. Ключев А.К. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») // Университетское управление: практика и анализ, 2003. – №3 (26). – С. 43-50.
10. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2001.
11. Титарева С.Л. Управление изменениями в вузе на основе реализации принципов обучающейся организации: Дис. к.э.н. – М., 2003.
12. Шестаков А.Л., Ваулин С.Д., Фёдоров В.Б., Пантिलеев А.С. Инновационная деятельность – важнейшее направление развития современного университета // Инженерное образование, 2004 – №2. – С. 134-139.
13. Ямпольской В.З. Формирование инновационной среды технического университета // Инженерное образование, 2004. – №2.

**Korotkov Andrey Konstantinovich**

The Ural State University of Railway Transport, Russia, Ekaterinburg  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

**Ladonkin Eugene Mikhailovich**

The Ural State University of Railway Transport, Russia, Ekaterinburg  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

**Miroshnik Aleksandr Vladimirovich**

The Ural State University of Railway Transport, Russia, Ekaterinburg  
E-mail: [ovselina@bk.ru](mailto:ovselina@bk.ru)

## **Improving the quality of financial management in the organization**

**Abstract.** Improving the quality of financial management of the University is seen through the use of tools such as planning and budgeting, management accounting, financial-economic activity. The article describes the basic concepts and main approaches to the formation of the important for Russian universities system planning and budgeting, RAS-kryvutsa the main parameters of the monitoring the Ministry of education quality of planning of financial and economic activities of subordinate school of the cluster. Functions of management accounting in the University and exist-ing classification of expenses. Indicates an exemplary method of calculating the full cost of the University on specialties and areas of training at tertiary levels of education, which is the main conducting rapid assessment of the efficiently of the activities of the different structural units of the University.

**Keywords:** budgeting; college; organization; investments; managerial accounting; controlling; budget expenses; budget production

## REFERENCES

1. Arzhenovskiy S.V. Management of University systems: mathematical models and methods. – Rostov-on-don: Publishing house sknts VSH, 2002.
2. Bagautdinova N.G. High school today and tomorrow: ways to overcome crisis / N.G. Bagautdinova. – M.: ZAO Publishing house «Economy», 2003.
3. Balobanov A.E., Klyuev A.K. Strategic planning of development of the University // University management: practice and analysis, 2002. – №2 (21). – S. 19-27.
4. Vasiliev Y.S., Gluhov V.V., Fedorov M.P. economy and the organization of University management / Under the editorship of doctor. economy. Sciences V.V. Glukhov. – SPb.: Publishing House «Fallow Deer», 2001.
5. Vostrikov A.S. the problems of decentralization of functions in the management of the University // University management: practice and analysis. – 2003. - №4 (27). S. 6-15.
6. Grin, A.M. Budgeting of the University as a prerequisite for its economic sustainability // University management: practice and analysis. – 2002. – №4 (23). S. 23-32.
7. Grudzinskaya A.O. Strategic management of the University: from the innovation mission // University management: practice and analysis, 2004. – №1 (30). – S. 9-20.
8. Klyuev A.K. New models of University management: a step forward or two back? // University management: practice and analysis, 2004. – №5-6 (33). – S. 53 - 61.
9. Klyuev A.K. Strategy of University development (on materials of the pilot workshop of the project "Strategic planning in Russian universities") // University management: practice and analysis, 2003. – №3 (26). – S. 43-50.
10. The development of a strategic approach to management in Russian universities / Under the editorship of E.A. Knyazeva. – Kazan: Unipress, 2001.
11. Titareva S.L. Managing change in the University on the basis of realization of principles of a learning organization: Dis. Ph. D. – M., 2003.
12. Shestakov A.L., Vaulin S.D., Fedorov, V.B., Panteleev A.S. Innovation is the most important direction of development of modern University // Engineering education, 2004 – №2. – S. 134-139.
13. Yampolskaya Z.V. Formation of the innovative environment in technical University // Engineering education, 2004. – №2.