

**Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Финансовая академия при Правительстве Российской
Федерации»**

Научно-образовательные материалы
по теме:

**«Современный финансовый менеджмент в вузах и научных
организациях: механизмы, тенденции и перспективы развития.
Управление бизнес-процессами (аутсорсинг)»**

МОСКВА-2009

Содержание

1	Программа семинара	3
1.1	Тематическое содержание программы	3
1.2	Краткое содержание рассматриваемых тем	3
2	Методические материалы	9
2.1	Организационно-методический раздел	9
2.2	Тематический план	10
2.3	Вопросы для самопроверки	11
2.4	Рекомендуемый список литературы	13
3	Презентации	21

1 Программа семинара

1.1 Тематическое содержание программы

Раздел I Современный финансовый менеджмент в вузах и научных организациях: механизмы, тенденции и перспективы развития	
Тема 1	Международный опыт финансового менеджмента в высшем образовании и научной сфере
Тема 2	Российская практика финансового менеджмента в вузах (научных организациях)
Тема 3	Организация финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга
Тема 4	Механизмы управления бюджетными и внебюджетными средствами вузов (научных организаций)
Раздел II Управление бизнес-процессами (аутсорсинг) в вузах и научных организациях	
Тема 1	Международный опыт аутсорсинга в образовательных учреждениях и научных организациях
Тема 2	Практика аутсорсинга в российских вузах и научных организациях
Тема 3	Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности для вуза (научной организации)

1.2 Краткое содержание рассматриваемых тем

Раздел I Современный финансовый менеджмент в вузах и научных организациях: механизмы, тенденции и перспективы развития

Тема 1. Международный опыт финансового менеджмента в высшем образовании и научной сфере

1. Системы управления финансовыми ресурсами вузов (научных организаций) в зарубежных странах
2. Организационная структура управления финансовыми ресурсами в высшей школе и научной сфере: зарубежная практика
3. Система сбалансированных показателей (ССП) как механизм оценки эффективности управления ресурсами вуза (научной организации)

Централизованная система управления финансовыми ресурсами вузов (научных организаций). Децентрализованная система управления финансовыми ресурсами вузов (научных организаций): особенности бюджетного процесса на стадиях планирования, исполнения и контроля. Центр затрат. Бюджетная единица.

Организационная структура управления финансовыми ресурсами в высшей школе и научной сфере: комитеты и исполнительные подразделения финансового блока. Финансовый комитет. Инвестиционный комитет. Комитет по рискам. Бюджетный департамент/ Департамент финансов.

Система сбалансированных показателей в управлении финансовыми ресурсами вузов (научных организаций). Индикаторы организационного развития. Индикаторы финансового блока. Индикаторы с позиции учредителей. Индикаторы развития внутренних процессов.

Тема 2. Российская практика финансового менеджмента в вузах (научных организациях)

1. Бюджетный механизм вуза (научной организации)
2. Организационные аспекты управления финансовыми ресурсами в государственных учреждениях высшего профессионального образования и науки
3. Факторы, препятствующие эффективной финансовой деятельности российских вузов (научных организаций)

Управление бюджетными ресурсами бюджетными учреждениями. Бюджетная смета. Бюджетное обязательство. Государственное (муниципальное) задание. Управление внебюджетными ресурсами бюджетными учреждениями. Особенности управления финансовыми ресурсами автономных учреждений: бюджетное и внебюджетное финансирование.

Организационные структуры управления финансовыми ресурсами в российских вузах (научных организациях): проректор (заместитель директора) по финансово-экономической работе, финансово-экономическая служба, отдел по управлению имуществом, отдел по государственным закупкам.

Ограниченный финансовый механизм деятельности образовательных (научных) учреждений, имеющих статус бюджетных учреждений. Недостаточный уровень организации бизнес-процессов. Неполное раскрытие информации, отсутствие публичной прозрачности. Отсутствие системы урегулирования конфликтов интересов, внутреннего контроля, системы управления рисками.

Тема 3. Организация финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга

1. Система финансовых показателей как объект управления
2. Система финансовых и стратегических планов вуза (научной организации)
3. Система контроля и мониторинга реализации финансовых планов и прогнозов

Ключевые финансовые показатели вуза (научной организации): бюджетные доходы, внебюджетные доходы, текущие расходы, формирование научного фонда на внутренние гранты, расходы по осуществлению финансовых вложений, расходы, связанные с международной деятельностью, и др. Аналитические показатели: динамика бюджетных/ внебюджетных доходов, эффективность расчетов, ликвидность, анализ отклонений.

Стратегия развития вуза (научной организации), ее связь с финансовым планом. Перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование. Формы финансового планирования.

Информационная база для проведения оперативного финансового контроля. Механизмы реализации контроля отклонений фактических финансовых показателей от плановых. Отчет по оценке эффективности реализации финансовых планов. Предложения по материальному поощрению должностных лиц.

Тема 4. Механизмы управления бюджетными и внебюджетными средствами вузов (научных организаций)

1. Функциональное содержание управления финансовыми ресурсами вуза (научной организации)

2. Управление денежными потоками как элемент финансового менеджмента вуза (научной организации)
3. Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза (научной организации)

Определение понятия «финансовый менеджмент вуза (научной организации)». Функциональная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза (научной организации). Состав и структура модели движения денежных средств вуза (научной организации).

Движение денежных средств по образовательной деятельности. Движение денежных средств по научной и сопутствующей деятельности. Движение денежных средств по инвестиционной деятельности. Движение денежных средств по финансовой деятельности. Общий чистый денежный поток. Состав комитетов, создаваемых при ученом совете финансового блока. Состав исполнительных подразделений финансового блока.

Раздел II Управление бизнес-процессами (аутсорсинг) в вузах и научных организациях

Тема 1. Международный опыт аутсорсинга в образовательных учреждениях и научных организациях

1. «Аутсорсинг»: содержание понятия, классификация и инструменты
2. Зарубежная практика аутсорсинга в вузах (научных организациях)
3. Основные тенденции использования механизмов аутсорсинга зарубежными вузами (научными организациями)

Определение понятия «аутсорсинг» в зарубежной практике. Классификация форм и видов аутсорсинга (полный, частичный, совместный, промежуточный, трансформационный аутсорсинг, аутсорсинг совместных предприятий, аутсорсинг с долей участия).

Критерии выбора модели аутсорсинга. Основные преимущества и недостатки для внедрения механизмов аутсорсинга. Основные тенденции

использования механизмов аутсорсинга зарубежными вузами (научными организациями).

Тема 2. Практика аутсорсинга в российских вузах и научных организациях

1. Анализ опыта российских вузов (научных организаций) по использованию механизмов аутсорсинга: основные понятия и классификация бизнес-процессов
2. Нормативно-правовая база, регулирующая вопросы передачи отдельных функций вузов (научных организаций) внешним организациям
3. Оценка административных барьеров и других ограничений, препятствующих применению аутсорсинга

Определение понятия «аутсорсинг» в российской практике функционирования вузов (научных организаций). Функциональная система управления вузом (научной организацией): основные и неосновные виды деятельности. Классификация бизнес-процессов в рамках неосновных видов деятельности. Перечень наиболее распространенных механизмов аутсорсинга в российской практике.

Процедура отбора аутсорсеров для вузов (научных организаций), являющихся государственными бюджетными и автономными учреждениями. Процедуры, предусмотренные Законом о государственных закупках: открытый конкурс, аукцион, запрос котировок и др.

Административные барьеры: особенности бюджетного процесса и жесткий механизм привлечения вузами услуг сторонних организаций на конкурсной основе. Анализ ограничений, накладываемых существующей системой управления в вузах (научных организациях): развитие финансового менеджмента, организация бизнес-процессов, раскрытие информации.

Тема 3. Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности для вуза (научной организации)

1. Механизмы аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций)

2. Организационные особенности использования механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вуза (научной организации)

Сравнительная характеристика моделей аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций) в зависимости от типа учреждения. Организационные модели реализации аутсорсингового проекта для вуза (научной организации) – бюджетного учреждения: «Аутсорсер – стратегический консультант», «Аутсорсер – сервисный исполнитель», «Аутсорсер – равноправный партнер». Разграничение функциональных компетенций вуза (научной организации) и компании- аутсорсера в рамках реализации проекта по организации питания.

Организационная структура органов управления вуза (научной организации) – бюджетного учреждения при внедрении механизмов аутсорсинга. Компетенция единоличного / коллегиальных исполнительных органов управления ресурсами. Компетенция операционных структурных подразделений. Концепция центров финансовой ответственности в аутсорсинге. Контроль и мониторинг.

2 Методические материалы

2.1 Организационно-методический раздел

Цель семинара

Актуализировать систему профессиональных знаний в области современного финансового менеджмента и управления бизнес-процессами у специалистов учреждений сферы науки и образования города и развить у них навыки по применению указанных механизмов на практике.

Задачи семинара

1. Сформировать целостное представление у участников семинара о механизмах и тенденциях применения финансового менеджмента и аутсорсинга неосновных видов деятельности в высшем образовании и научной сфере в части международного опыта и передовой российской практики.

2. Рассмотреть особенности организации финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга, а также механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами для вузов и научных организаций.

3. Рассмотреть модели аутсорсинга неосновных видов деятельности для вуза (научной организации) по элементам:

- создание базовых документов по формату бизнес-процесса;
- проведение подготовительных мероприятий для заключения аутсорсингового договора;
- принятие решений в рамках бизнес-процесса;
- реализация решений в рамках бизнес-процесса;
- оценка эффективности и мониторинг реализации решений в рамках бизнес-процесса.

Требования к уровню освоения программы семинара

По итогам семинара слушатели должны:

1. Получить системное представление о современном состоянии и развитии финансового менеджмента и аутсорсинга неосновных видов деятельности в высшем образовании и научной сфере.

2. Получить комплексное представление о формах и механизмах финансового планирования, прогнозирования, контроля, мониторинга и управления бюджетными и внебюджетными средствами, а также о моделях аутсорсинга неосновных видов деятельности в высшем образовании и научной сфере.

3. Уметь использовать содержание курса в своей практической деятельности (оценка возможности внедрения механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, инструментов финансового планирования, прогнозирования, контроля, мониторинга для образовательного или научного учреждения; анализ и формирование оптимальной организационной структуры управления бюджетными и внебюджетными средствами; оценка возможности использования механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций) и анализ организационных особенностей их внедрения).

2.2 Тематический план

№ п/п	Наименование темы	Всего (ак. часов)	Тренинг (ак. часов)		
			Подготовка по НИМ ¹	Подготовка по НОМ ²	Тестирование (подготовка по практическим материалам)
Раздел I Современный финансовый менеджмент в вузах и научных организациях: механизмы, тенденции и перспективы развития					
1	Международный опыт финансового менеджмента в высшем образовании и научной сфере	0,5	0,2	0,1	0,25
2	Российская практика финансового менеджмента в вузах (научных организациях)	1	0,3	0,1	0,5
3	Организация финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга	1	0,3	0,2	0,5
4	Механизмы управления бюджетными и	1	0,4	0,2	0,5

¹ НИМ - научно-информационные материалы

² НОМ – научно-образовательные материалы

№ п/п	Наименование темы	Всего (ак. часов)	Тренинг (ак. часов)		
			Подго товка по НИМ ¹	Подго товка по НОМ ²	Тестирование (подготовка по практическим материалам)
	внебюджетными средствами вузов (научных организаций)				
Раздел II Управление бизнес-процессами (аутсорсинг) в вузах и научных организациях					
1	Международный опыт аутсорсинга в образовательных учреждениях и научных организациях	0,5	0,1	0,1	0,25
2	Практика аутсорсинга в российских вузах и научных организациях	1	0,3	0,1	0,5
3	Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности для вуза (научной организации)	1	0,4	0,2	0,5
ВСЕГ О		6	2	1	3

2.3 Вопросы для самопроверки

1. Какие существуют системы управления финансовыми ресурсами в зарубежной практике вузов (научных организаций)? Опишите их основные характеристики.
2. Дайте характеристику типовой организационной структуре управления финансовыми ресурсами в зарубежной практике вузов (научных организаций). Каков формат разграничения функциональной ответственности между комитетами и исполнительными подразделениями?
3. Приведите пример использования в зарубежной практике системы сбалансированных показателей в рамках управления финансовыми ресурсами вузов (научных организаций).
4. Дайте характеристику бюджетного механизма деятельности вуза (научной организации) в части управления бюджетным и внебюджетным финансированием для бюджетных учреждений.
5. Выделите особенности управления финансовыми ресурсами для вузов (научных организаций), являющихся автономными учреждениями.
6. Каковы основные недостатки ограниченного действующего финансово-бюджетного механизма в вузах (научных организациях) в части организации бизнес-процессов, раскрытия информации, контроля и управления рисками?

7. Какие аналитические финансовые показатели могут использоваться для характеристики эффективности функционирования вуза (научной организации) в процессе планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга?
8. Покажите взаимосвязь между стратегическими и финансовыми планами вуза (научной организации).
9. Каков состав информационной базы, на основе которой может осуществляться оперативный финансовый контроль в вузе (научной организации)?
10. Опишите схему функциональной структуры управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза (научной организации).
11. Опишите модель общего чистого денежного потока для вуза и для научной организации. Каковы его основные элементы?
12. Дайте определения аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций) в российской и зарубежной практике.
13. Приведите достоинства и недостатки передачи бизнес-процессов вузов (научных организаций) на аутсорсинг.
14. Дайте оценку административных барьеров и других ограничений, препятствующих применению аутсорсинга вузов (научных организаций) в российской практике.
15. Перечислите круг бизнес-процессов вузов (научных организаций), которые целесообразно передавать на аутсорсинг.
16. Дайте сравнительную характеристику организационных особенностей реализации аутсорсингового проекта в зависимости от используемого варианта модели отношений между вузом (научной организацией) – бюджетным учреждением и компанией частного сектора экономики.
17. Опишите организационные особенности использования механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вуза (научной организации).

2.4 Рекомендуемый список литературы

Законодательные и нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ “Об автономных учреждениях” (с изменениями и дополнениями)
2. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями)
3. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. №115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (с изменениями и дополнениями)
4. Федеральный закон от 10 апреля 2000 г. № 51-ФЗ “Об утверждении Федеральной программы развития образования” (с изменениями и дополнениями)
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. N 145-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
6. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. №127-ФЗ “О науке и государственной научно-технической политике” (с изменениями и дополнениями)
7. Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ “О высшем и послевузовском профессиональном образовании” (с изменениями и дополнениями)
8. Федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ “О некоммерческих организациях” (с изменениями и дополнениями)
9. Закон Российской Федерации от 10 июля 1992 г. № 3266-1 “Об образовании” (с изменениями и дополнениями)
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2008 г. № 71 “Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 г. № 751 “О национальной доктрине образования в Российской Федерации”
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 июня 2004 г. N 281 «О федеральном агентстве по науке и инновациям»

13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 января 2006 г. № 38-р “О Программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006 – 2008 годы)”

14. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 г. № ВК 477

Аналитические материалы

1. Анализ стратегии развития российских вузов: международный опыт (опыт стран ОЭСР) и российская практика (рабочие материалы к семинару 2, подготовленные Государственным Университетом – Высшая Школа Экономики в рамках проекта “Анализ эффективности управления в высшем образовании” Инновационного проекта развития образования Национального Фонда Подготовки Кадров (НФПК)). – М., 2004. – 267с.

2. Аналитический доклад по высшему образованию в Российской Федерации / Под ред. М.В. Ларионовой, Т.А. Мешковой. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 317с.

3. Мусарский М.М., Клячко Т.Л. Финансовый менеджмент образовательных учреждений / Учебно-методические материалы по проекту ERP/F3s/18-03. – Москва, 2003

4. Отчет о выполнении работ по проекту «Разработка механизмов привлечения негосударственных инвестиций в систему начального и среднего профессионального образования», выполняемому Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (шифр Ф-314) в 2007 г.

5. Отчет о выполнении работ по проекту «Формирование методического и правового обеспечения нормативного и финансирования реализации программ высшего профессионального образования», выполнявшемуся ГУ-ВШЭ совместно с Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (Государственный контракт № П216 от 4 сентября 2006 г.

6. Отчет о выполнении работ по проекту Ф-209 “Разработка порядка и определение условий перехода бюджетных учреждений высшего

профессионального образования в автономные учреждения на основе оценки их экономического и управленческого потенциала”, выполнявшегося Академией народного хозяйства при Правительстве РФ в 2006 г. по заказу Рособразования

7. Отчет о выполнении работ по проекту Ф-312 «Разработка и апробация новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов в условиях повышения их экономической самостоятельности», выполнявшегося Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (Государственный контракт № П622 от 12 сентября 2007 г.)

8. Система управления в секторе высшего образования: сравнительный анализ и возможные варианты стратегии для Российской Федерации: Аналитический доклад. – М.: ООО “ТОРГТРАСТ”, 2005. – 85 С.

9. Финансовый менеджмент в сфере высшего образования: Сравнительное исследование взаимоотношений вузов и штатов в США (Перевод рабочего материала проекта ОЭСР «Финансовое управление в высшем образовании») // проект «Анализ эффективности управления в высшем образовании» Инновационного проекта развития образования (ИПРО) Национального Фонда Подготовки Кадров

10. Аналитическая справка об отечественном опыте реализации программы модернизации, содержащая перечень предложений по реализации изменений в управлении вузами и повышению эффективности внедрения инноваций в вузах // ГУ-ВШЭ: в рамках проекта «Анализ эффективности управления в высшем образовании» Инновационного проекта развития образования НФПК

11. Финансовый менеджмент в вузах Австралии (Перевод рабочего материала проекта ОЭСР «Финансовое управление в высшем образовании») // Г-н Инди Эммануэл и Д-р Гейл Рики. - Департамент образования, науки и обучения. - Июль, 2003 г.

12. Финансовый менеджмент в вузах Ирландии. - Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Программа "Институциональное управление в высшем образовании" (ИУВО) // Рабочий материал по проекту: "Финансовое управление в высшем образовании". - Агентство по управлению высшим образованием (АУВО). - 24 октября 2003 г.

Книги, диссертации

1. Антохина Ю.А. Мониторинг реализации инновационной стратегии вуза. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени кандидата эк.наук / Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП). – Санкт-Петербург, 2006
2. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. / Пер. с англ. Под ред. к.э.н. Е.А. Дорофеева - СПб.: Питер, 2007
3. Голд., В.В. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: коллектив авторов под общей редакцией Голда В. В. – М.: Вершина, 2006
4. Горфинкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А. Коммуникации и корпоративное управление. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 128 с.
5. Мальцева Г.И. Трансформация финансового механизма и системы управленческого учета вуза в условиях бюджетных реформ. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени доктора эк.наук / НОУ ВПО “Сибирский институт финансов и банковского дела”. – Томск, 2007
6. Митина О.В. Затраты на обучение в механизме финансовой политики государственного учреждения высшего профессионального образования. Диссертация на соискание ученой степени канд. эк.наук – Владивосток, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2005. – С.18
7. Система финансирования образования: анализ эффективности / Под ред. С.А. Белякова. – М.: Технопечать, 2003
8. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты / Под ред. Т.Л. Клячко. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002
9. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004
10. Храмова Т.М. Бюджетирование в управлении финансовыми ресурсами вуза. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени кандидата эк.наук / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. – Москва, 2007

Статьи в периодической литературе

1. Verysell Проекты провела автоматизацию рабочих мест в одном из ведущих российских вузов // http://www.verysell.ru/press/release/6_136

2. ОТР организует диспетчерско-аналитический центр в Казанском государственном техническом университете, 21.12.2007
3. Дальневосточный Государственный Технический Университет внедряет систему «ГОСЗАКАЗ» компании «НОРБИТ» Новости об ИТ компаниях, ИТ-контент, сентябрь 2007 г.
4. Началась реализация масштабного проекта по комплексной модернизации информационной системы и ИТ-инфраструктуры Российского государственного аграрного университета — МСХА имени К. А. Тимирязева // <http://www.itcontent.ru/archives/it-news/msha-timiryazeva>
5. Богдан, Е. "Общепит" нового формата: как в ВУЗе кормят студентов. – М. Известия, 2007
6. Александров И.Б., Арменский А.Е., Демин В.А. и др. Методические рекомендации по определению потребности вуза в инвестиционных ресурсах. (авт. колл.). – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2002. - №1
7. Беляков С.А. Оценка экономического положения образовательных учреждений // Финансы и экономика вуза. – 2004. – С. 112-120
8. Г.И.Мальцева, Р.А.Луговой, Ю.А.Солдатова Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университетское управление. -2004. С. 96-103.
9. Гринь А.М. Бюджетирование вуза как необходимое условие его экономической устойчивости // Университетское управление. 2002. № 4(23). С. 23-32.
10. Гринь А.М. Управление бюджетом вуза // Университетское управление. – 2003. - № 4. – С. 16-24
11. Дрантусова Н.В., Князев Е.А. Многоканальность и диверсификация финансирования научных исследований // Экономика и финансы вуза. – 2005. – С. 68-77
12. Клюев А.К. Организация финансового менеджмента в вузе. – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2000. - №4

13. Ключев А.К., Петухова В.С. Экономика классического университета в переходный период // Университетское управление. – 2005. – С. 66-70.

14. Мальцева Г.В., Митина О.В. Инструменты стратегического управленческого учета в вузе // Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – 2005. – С. 62-75

15. Мальцева Г.В., Романенко Т.В. Аутсорсинг, трансфертное ценообразование, проектно-ориентированное бюджетирование, внутренний контроль и аудит эффективности использования ресурсов при реализации финансовой стратегии вуза // Управление экономикой и финансами вуза. – 2006. – С. 71-78

16. Морган, Энтони В. Диверсификация источников финансирования в системе высшего образования: сравнительный обзор. - Университетское управление. 2004. № 2(30). С. 81-90.

17. Сагинова О.В., Нефедова О.В. Как продать образование: восприятие коммуникаций вуза в ситуации принятия решения // Маркетинговые коммуникации – 2006. - №5

18. Я. Кузьминов. Фактор экономического роста. –Ж. “Экономика России: XXI век”. – 2003. - №11

19. Электронные курсы для будущих педагогов, 28.11.2007 // <http://www.rbcsoft.ru/ru/news/index.php?id4=100905>

Литература на английском языке

1. “Funding trends in higher education”/ University of Rhode Island. Oct. 2007 ([http://www.uri.edu/pspd/PP_Slides/266,2,Current Financial Issues](http://www.uri.edu/pspd/PP_Slides/266,2,Current%20Financial%20Issues))

2. “Statement for Recommended Practice: Accounting for further and higher education”. - Higher Education Funding Council for England (HEFCE). July 2007. (<http://www.hefce.ac.uk/finance/assurance/guide/finance.asp>)

3. A Xerox Student Records Management system unifies 40 campuses into “One University” and streamlines the application process to foster growth. Case Study. – Park University, 2000

4. Administrative Guide Memo (<http://www.stanford.edu/>)

5. Bleisch, S., Nebiker, S. The Swiss Virtual Campus Project GITTA – A Multi-Disciplinary, Multi-Lingual Learning Platform For Geographic Information Technology. Basel University of Applied Sciences, 2006
6. National summary sheets on education systems in Europe and ongoing reforms. EURYDICE, 2006
7. Building an Academic High Capacity Research Network in Frankfurt am Main. – Case Study with Johann Wolfgang Goethe University. EuNetworks Private Fiber Solutions, 2007
8. College and University Outsourcing Survey. – UNICCO Service Company, 2002
9. Dickson H. “Resource Allocation in University. A Guide to Some Alternative Methods”. – Commonwealth Higher Education Management Service. – Sept.1999. (<http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/952598644.pdf>)
10. Hassett, E., Cunningham, P. IT Outsourcing at the University of Alberta. – ECAR Case Study 3, 2002
11. Italian Open University Creates Global Knowledge Community in Just Two weeks. – Case Study. Microsoft Corporation, 2007
12. Kaganoff, T. Collaboration, Technology and Outsourcing Initiatives in Higher Education: A Literature Review. – The Foundation for Independent Higher Education, 1998; Haworth, K. Penn May Lay Off 175 After Hiring Company to Manage Properties. – The Chronicle of Higher Education, 1997
13. Kaganoff, T. Collaboration, Technology and Outsourcing Initiatives in Higher Education: A Literature Review. – The Foundation for Independent Higher Education, 1998
14. Leiden University, Netherlands, Expands Its Relationship by Outsourcing to Blackboard's ASP Datacentre. Blackboard, 2007
15. Lund, H. Outsourcing in Commonwealth Universities. – CHEMS Paper No. 18, 1997
16. Mandl, H., Organ, M. K. Outsourcing Open Access: Digital Commons at the University of Wollongong, Australia. – University of Wollongong, 2007
17. Nicklin, J. Money and Management. – The Chronicle of Higher Education, 1997
18. Outsourcing Delivers Efficiencies for the University of Plymouth. – Lloyds TSB Case Study, 2007

18. Outsourcing Services at UW Institutions. Program Review. – University of Wisconsin System, Office of Internal Audit, May 2002

19. Philips, R., Merisotis, J. Is Outsourcing Part of the Solution to the Higher Education Cost Dilemma? A Preliminary Examination. – Institute for Higher Education Policy, 2005

20. Thomson, D., Morgovsky, J. Outsourcing of Technology in Higher Education: The Brookdale Experience, Paper presented at the League for Innovation in the Community College's Conference on Information Technology. – Phoenix, AZ, 1996

21. UNICCO leads the class at the University of Miami. – UNICCO Publications, 2005

22. UNICCO's Innovative Approach Benefits Leading University. – UNICCO Publications, 2005

23. University of Ulster Becomes £130m Business, with Help From Sun, Horizon and Partner. – Case Study. Horizon, 2006

24. Xerox Canada Makes the Grade at the University of Calgary. – University of Calgary Case Study, 2006

Интернет – директории

1. <http://www.fhbb.ch> – The Basel University of Applied Sciences (Switzerland)
2. <http://www.ed.gov.ru> - сайт Федерального агентства по образованию (Рособразования)
3. <http://www.government.ru> - сайт Правительства Российской Федерации
4. <http://www.mon.gov.ru> - сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
5. <http://www.obrnadzor.gov.ru> - сайт Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзора)
6. <http://www.stanford.edu/> - Stanford University (USA)
7. <http://www.ualberta.ca/> - University of Alberta (Canada)

3 Презентации

Слайд 1

Современный финансовый менеджмент в вузах и научных организациях: механизмы, тенденции и перспективы развития. Управление бизнес-процессами (аутсорсинг)



Логонов Алексей Алексеевич
Финансовая академия при Правительстве
Российской Федерации

Слайд 2

Концепция финансового менеджмента в вузе (научной организации)

Финансовый менеджмент - прогнозирование, планирование, учет, анализ, регулирование и контроль финансового состояния вуза (научной организации) с целью максимизации доходности и обеспечения приемлемого уровня рисков и ликвидности

Модели финансового менеджмента:

- ✓ централизованная
- ✓ децентрализованная
- ✓ смешанная

Слайд 3



Слайд 4



Слайд 5

Финансовый менеджмент вузов (научных организаций): российская практика

1. Жесткая регламентация оборота финансовых средств, ограниченная самостоятельность в распоряжении финансовыми и другими имущественными активами
2. Ограничено использование концепции "центров прибыли и затрат", децентрализованной модели бюджетирования и контроля за исполнением бюджетов
3. Минимизированы или полностью отсутствуют системы раскрытия финансовой информации
4. Отсутствуют или ограничены стандартные функции финансового менеджмента (долго- и среднесрочное финансовое планирование, казначейство и проч.)

Слайд 6

Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

1. Модель управления денежными потоками

Характеристика денежных потоков

Образовательная деятельность	Научная и инновационная деятельность	Финансовая деятельность	Инвестиционная деятельность
<ul style="list-style-type: none"> • Приток денежных средств • Отток денежных средств • Частый денежный поток 	<ul style="list-style-type: none"> • Приток денежных средств • Отток денежных средств • Частый денежный поток 	<ul style="list-style-type: none"> • Приток денежных средств • Отток денежных средств • Частый денежный поток 	<ul style="list-style-type: none"> • Приток денежных средств • Отток денежных средств • Частый денежный поток

Слайд 7

Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

2. Система финансового планирования

Финансовое планирование

Перспективное финансовое планирование	Текущее финансовое планирование	Оперативное финансовое планирование
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый план на 3 года 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый план на год • Баланс доходов и расходов • План движения денежных средств 	<ul style="list-style-type: none"> • Платежный календарь • Кассовый план

Слайд 8

Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

3. Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами

инвестиционный комитет комитет по управлению рисками комитет по аудиту

комитет по стратегическому планированию финансовый / бюджетный комитет

Функциональные исполнительные подразделения:
Блок бюджетирования, Блок бюджетного финансирования и проч.

Центры финансовой ответственности

Слайд 9

Аутсорсинг в вузе (научной организации)

Аутсорсинг - выполнение операционных функций в рамках неосновных видов деятельности вуза (научной организации) внешними организациями – аутсорсерами на основе договоров о поставке товаров, оказании услуг или выполнении работ или иных соглашений за определенное вознаграждение с возможностью перевода под контроль аутсорсеров различных ресурсов вуза (научной организации) (для автономных учреждений) или без нее (для бюджетных учреждений)

Слайд 10

Практика аутсорсинга в вузах США (опрос 112 организаций)

№ п/п	Услуги, оказываемые на аутсорсинг	Доля оправившихся вузов, имеющих соответствующую практику аутсорсинга
1.	Общественные опросы	61%
2.	Книгопродавецкая деятельность	52%
3.	Экзаменинг	41%
4.	Юридическая поддержка	28%
5.	Коммунальные услуги	25%
6.	Принтеры	20%
7.	Копировально-множительные услуги	17%
8.	Охрана и безопасность	17%
9.	Предоставление картриджей	16%
10.	Научное и учебное издательство	15%
11.	Компьютерная техническая поддержка	10%
12.	Хозяйственное обслуживание	9%
13.	Энергоснабжение	9%
14.	Обслуживание и благоустройство внутренней территории	8%

Слайд 11

Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций)

Базовые варианты построения модели:

✓ **«Аутсорсер – стратегический консультант»:** комплексный анализ текущей ситуации вуза (научной организации) и подготовка предложений, которые утверждает вуз (научная организация)

Слайд 12

Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций)

№ п/п	Параметр сравнения	1 вариант «Аутсорсер – стратегический консультант»	2 вариант «Аутсорсер – стратегический консультант»	3 вариант «Аутсорсер – равноправный партнер»
1.	Формат взаимодействия организаций	по контракту (аутсорсинг), профессионалы в соответствии с Законом о государственных закупках, по итогам которого заключается государственный (муниципальный) контракт	«Аутсорсер – стратегический консультант»	на основе соглашения о сотрудничестве с таким видом договора, определяющего характер и формат взаимодействия, в случае отказа – по контракту (аутсорсинг)
2.	Основная функция	комплексный анализ текущей ситуации вуза (научной организации) и осуществление подготовительной, консультативной и/или иной деятельности	вет сотрудничества с вузом (научной организацией) выделяет операционные функции и реализует определенную часть деятельности	совместная реализация проекта в рамках определенного вида деятельности
3.	Подотчетность и контроль	деятельность аутсорсера подпадает отчету и контролю вуза (научной организации) в соответствии с регламентом и условиями контракта	деятельность аутсорсера подпадает отчету и контролю вуза (научной организации) в соответствии с регламентом и условиями контракта	контрольные мероприятия осуществляются на равноправной основе
4.	Дополнительные функции	Функции специализированной организации по подбору специалистов для вуза (научной организации) в соответствии с Законом о государственных закупках	Функции специализированной организации по подбору специалистов для вуза (научной организации) в соответствии с Законом о государственных закупках	Функции специализированной организации по подбору специалистов для вуза (научной организации) в соответствии с Законом о государственных закупках
5.	Распределение рисков и денежных потоков	риски принимаются вузом (научной организацией), денежные потоки получает вуз (научная организация)	риски принимаются вузом (научной организацией), денежные потоки получает вуз (научная организация)	на определенных условиях в соответствии с условиями соглашения

Слайд 13

Модель аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций): сравнение для БУ и АУ

№ п/п	Параметр сравнения	Вариант модели для бюджетных учреждений	Вариант модели для автономных учреждений
1.	Организационно-правовой формат отношений по договору	государственный, муниципальный контракт, заключенный на основе контракта (заказов) в соответствии с Законом о государственных закупках;	договор об оказании услуг (опроектирование работ), договор аренды (по контракту) здания – с учетом особенностей
2.	Необходимость участия в услугах заказчика	проектирование, дизайн и изготовление объектов архитектуры	участие в услугах заказчика (инженерные, проектные работы) осуществляется по согласованию с заказчиком
3.	Набор видов деятельности, которые могут быть отданы на аутсорсинг	организационный аутсорсинг (маркетинг, управление в сфере финансов, операции)	услуги, которые являются критическими во всех видах деятельности
4.	Объекты аутсорсинга (предметы управления, ресурсы) в отношении решений и операций	определенные управленческие функции, функции «низкого уровня» (финансы, кадры, закупки, логистика, маркетинг, операции)	интернет-управление, управление в отношении маркетинга, проектирования на объектные работы, управление на договорной основе, управление в отношении складского хозяйства – могут выполняться на аутсорсинг
5.	Организационная структура управления	аутсорсинг осуществляется в рамках организационной системы управления ресурсами – объединяется с внутренними ресурсами	аутсорсинг осуществляется в рамках организационной системы управления ресурсами – выделяется дополнительный орган – исполнительный орган
6.	Автономный эффект	выявление специфики решений и операций позволяет сделать организационные изменения, оптимизировать процессы и реализовать организационные возможности	выявление возможности оптимизации процессов, также позволяет выявить области, которые являются критическими для результата от операционного эффекта

Слайд 14

Модель аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций)

Элементы модели:

Зона ответственности

Создание базовых документов, определяющих формат бизнес-процесса

Проведение подготовительных мероприятий для заключения аутсорсингового договора

Принятие решений в отношении вида деятельности, передаваемого на аутсорсинг

Реализация решений в отношении вида деятельности, передаваемого на аутсорсинг

Оценка эффективности и мониторинг реализации решений в отношении вида деятельности, передаваемого на аутсорсинг

Слайд 15

