

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

Практические материалы, способствующие усвоению подготовленных научно-
информационных и научно-методических материалов
(база тестов, практических заданий и ситуаций)

по теме:

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

МОСКВА-2009

Содержание

1. База тестов (Задание I и Задание II)	3
2. Практические задания и ситуации (Задание III)	8

1. База тестов (Задание I и Задание II)¹

I. Укажите, верными (В) или неверными (Н) являются приведенные утверждения

1. Централизованная система управления финансовыми ресурсами зарубежных вузов (научных организаций) подразумевает формирование бюджета на высшем уровне с фиксированным распределением средств по структурным единицам.
2. Общее управление финансовыми ресурсами зарубежных вузов (научных организаций) осуществляют комитеты финансового блока, являющиеся структурными подразделениями.
3. В зарубежной практике вузов (научных организаций) следующие разновидности аутсорсинга: полный, частичный, совместный, трансформационный, универсальный и консолидационный.
4. Финансовый менеджмент государственных вузов (научных организаций) зачастую сводится к бюджетно-сметному планированию и контролю за исполнением смет и поступлением бюджетного финансирования.
5. В развитие базового стратегического документа развития вуза (научной организации) могут приниматься уточняющие планы или прогнозы развития по отдельным направлениям, которые служат основой для разработки финансовых планов с различным горизонтом прогнозирования.
6. Финансовый менеджмент вуза (научной организации) – это планирование и контроль финансового состояния вуза (научной организации) с целью достижения максимального социального эффекта и обеспечения приемлемого уровня доходов.
7. Модель движения денежных потоков имеет одинаковый поэлементный состав как для вузов, так и для научных организаций.
8. Бюджетная смета является плановым документом, устанавливающим в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств бюджетного учреждения – вуза (научной организации).
9. Ограничения на изменение условий заключенного аутсорсингового контракта, в том числе объема предоставляемых услуг (продукции, работ), снижает гибкость взаимодействия между вузом (научной организацией) и аутсорсером.
10. В случае создания в вузе (научной организации) финансового комитета в отношении аутсорсинговых проектов комитету целесообразно передать права по утверждению стандартных форм внутренних плановых и отчетных финансовых документов по аутсорсингу, одобрению крупных сделок и др. вопросы.

II. Укажите все правильные ответы

1. В рамках централизованной системы бюджетирования финансовых ресурсов вузов Британского Содружества существуют следующие методы распределения ресурсов:
 - 1) метод фиксированной суммы (планирование с жесткой привязкой к объемам текущего года);
 - 2) подушевое финансирование (в расчете на одного студента);

¹ Все вопросы и задания относятся к российской практике функционирования вузов (научных организаций), за исключением специально выделенных случаев

- 3) определение размера финансирования на штат сотрудников отдельного подразделения;
 - 4) бюджетирование на основе центров прибыли;
 - 5) бюджетирование на основе центров финансовой ответственности.
2. Функциями финансового комитета (финансового совета, центрального бюджетного комитета) в системе управления финансовыми ресурсами зарубежных вузов (научных организаций) являются:
- 1) независимая экспертиза и согласование стратегических планов в части движения финансовых ресурсов;
 - 2) согласование текущих финансовых планов и отчетов по их исполнению договора об отчуждении исключительного права;
 - 3) исполнительные функции по текущему контролю и мониторингу финансового состояния вуза (научной организации);
 - 4) принятие текущих решений в рамках управления денежными потоками вуза (научной организации).
3. В состав системы сбалансированных показателей деятельности вуза (научной организации) (на примере Эдинбургского университета) не входят:
- 1) доля сотрудников вуза, деятельность которых имеет высшую степень международного признания;
 - 2) доход от обучения аспирантов;
 - 3) доля административных расходов (расходов центров затрат) в общей структуре расходов;
 - 4) коэффициент мгновенной ликвидности;
 - 5) процент молодых абитуриентов, закончивших обучение в школе и колледже на «отлично».
4. Управление финансовыми ресурсами вузов (научных организаций), являющихся автономными учреждениями, имеет следующие особенности:
- 1) вуз (научная организация) начинает финансовое планирование с составления бюджетной сметы;
 - 2) на основании утвержденного учредителем задания между вузом (научной организацией) и учредителем заключается соглашение о субсидии;
 - 3) план финансово-хозяйственной деятельности вуза (научной организации), предварительно рассматривается наблюдательным советом, а затем утверждается руководителем;
 - 4) доходы вузов (научных организаций) признаются доходами учредителя и зачисляются в бюджеты соответствующего уровня.
5. Система финансирования бюджетных учреждений в соответствии с порядком, установленным Бюджетным кодексом Российской Федерации, имеет следующие ограничения:
- 1) низкая возможность оперативного управления и корректировки финансирования с учетом изменяющихся условий, связанных с графиком выполнения заказываемых работ (услуг);

- 2) отсутствие возможности у субъектов частного сектора, осуществляющих коммерческий совместный проект, определять целевое использование направленных средств и контролировать их расходование;
 - 3) ослабление экономического интереса образовательных (научных) учреждений к росту внебюджетных доходов, к формированию эффективной экономики организации;
 - 4) покрытие текущих кассовых разрывов вместо финансового обеспечения задач развития за счет внебюджетных источников из-за недофинансирования бюджетных учреждений, обусловленного в том числе зачислением на единый лицевой счет в органе Федерального казначейства бюджетных и внебюджетных средств.
6. При составлении финансового плана во внебюджетные доходы вуза (научной организации) не включаются следующие доходы:
- 1) от платной образовательной деятельности;
 - 2) от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказания услуг по заказам различных организаций и органов власти;
 - 3) финансирование по государственному заданию;
 - 4) финансирование на реализацию строительных проектов в рамках бюджетной смете;
 - 5) целевые средства и безвозмездные поступления;
 - 6) доходы от финансовых операций;
 - 7) доходы от инвестиционных операций.
7. К механизмам финансового контроля в случае выявления существенного отклонения фактических значений показателей от планируемых могут относиться:
- 1) комплексные ревизии;
 - 2) контроль целевого использования средств из бюджетных источников;
 - 3) контроль выполнения планов по заключению договоров на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
 - 4) контроль выполнения договоров на оказание образовательных услуг;
 - 5) проверка обоснованности расходов заявленным планам.
8. К формам текущего финансового планирования вуза (научной организации) относятся:
- 1) долгосрочный финансовый план;
 - 2) платежный календарь;
 - 3) баланс доходов и расходов;
 - 4) план движения денежных средств;
 - 5) кассовый план.
9. В функциональное содержание управления финансовыми ресурсами вуза (научной организации) включаются следующие элементы:
- 1) перспективное (среднесрочное) / текущее (годовое) / оперативное финансовое планирование;
 - 2) реализация образовательных программ;
 - 3) бюджетирование (по объектам управления);

- 4) реализация прикладных исследований;
- 5) управление доходами и ценами;
- 6) проектное финансирование.

10. В состав исполнительных органов финансового блока вуза (научной организации) могут включаться:

- 1) отдел / группа финансового планирования и анализа;
- 2) комитет по аудиту;
- 3) инвестиционный комитет;
- 4) группа финансовой отчетности и раскрытия информации;
- 5) отдел / группа финансирования науки.

11. Основные преимущества внедрения механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций) в зарубежной практике:

- 1) высокий уровень профессионализма внешних организаций, привлекаемых для нужд вуза (научной организации);
- 2) экономия масштаба у поставщиков работ (услуг), способных осуществлять работы (оказывать услуги) за меньшее вознаграждение;
- 3) сокращение издержек за счет усиления конкуренции;
- 4) потеря собственных компетенций: после передачи услуг на аутсорсинг вуз (научная организация) не сможет оказывать такие услуги из-за потери собственного опыта;
- 5) низкий уровень управления договорными отношениями со стороны сотрудников вуза (научной организации).

12. К неосновным видам деятельности вуза (научной организации) относятся следующие бизнес-процессы:

- 1) управление персоналом;
- 2) управление реализацией образовательных программ;
- 3) управление научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельностью;
- 4) обслуживание общежитий;
- 5) управление структурой основного капитала;
- 6) организация питания.

13. Вариантами отбора компании для заключения аутсорсингового договора являются:

- 1) заключение аутсорсингового договора без проведения процедур, установленных Законом о государственных закупках (для бюджетных учреждений);
- 2) аукцион (для бюджетных учреждений);
- 3) открытый конкурс, не соответствующий требованиям Закона о государственных закупках (для автономных учреждений);
- 4) конкурс в соответствии с Законом «О концессионных соглашениях» при сдаче имущества в аренду (для государственных учреждений).

14. Условия применения эффективного аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций):

- 1) развитые механизмы управления финансами и имуществом, основанных на информационной прозрачности их деятельности;
- 2) низкий уровень качества управленческих решений;
- 3) инвестиционная привлекательность и окупаемость инвестиций, возможность выстраивания долгосрочных отношений;
- 4) низкий уровень организации бизнес-процессов;
- 5) развитая система урегулирования конфликтов интересов (например, в отношении создания процедур внутреннего контроля).

15. Функции аутсорсера в зависимости от используемого варианта модели отношений между вузом (научной организацией) – бюджетным учреждением и аутсорсером:

- 1) в модели «аутсорсер – стратегический консультант»: без согласования с вузом (научной организацией) выполнение операционных функций в рамках определенного вида деятельности;
- 2) в модели «аутсорсер – сервисный исполнитель»: комплексный анализ текущей ситуации вуза (научной организации) и подготовка предложений для утверждения вузом (научной организацией);
- 3) в модели «аутсорсер – равноправный партнер»: совместная реализация проекта в рамках определенного вида деятельности.

2. Практические задания и ситуации (Задание III)

Задача 1.

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Университет ХХХ» является вузом-лидером в федеральном округе N и имеет следующие характеристики финансово-хозяйственной деятельности:

№ п/п	Показатель деятельности вуза	Значение показателя
1.	Тип вуза по управлению финансовыми ресурсами (рыночный, рыночно-ориентированный, структурно-сбалансированный, бюджетно-ориентированный, потенциального роста, ограниченного экономического потенциала)	рыночный
2.	Средний темп роста бюджетных доходов (за последние три года)	1,24
3.	Темп роста внебюджетных доходов (за последние три года)	1,15
4.	Размер площадей, сдаваемых в аренду к общей площади помещений вуза, % (2008)	0,67
5.	Доля внебюджетных доходов в общем объеме доходов, % (2008 г.)	62,55
6.	Прирост приведенного контингента студентов (за последние три года)	0,013
7.	Средний темп роста количества платных студентов (за последние три года)	1,19

Университет ХХХ располагается в регионе-доноре, успешно привлекает студентов из близлежащих регионов, реализуют образовательные программы широкого профиля, корректирует состав и перечень образовательных программ в соответствии с изменяющимися условиями спроса. Университет ХХХ располагает значительной материально-технической базой и осуществляет научные исследования по широкому перечню областей.

Являясь крупным рыночным институтом, успешно конкурируя с другими образовательными и научными организациями в Федеральном округе N, Университет ХХХ находится в поиске путей совершенствования и повышения эффективности управления финансовыми ресурсами.

Какие механизмы финансового менеджмента могут быть реализованы для решения поставленной задачи?

Варианты ответов:

1. Для эффективного управления денежными потоками в вузе рекомендуется принять внутривузовский регламент «Финансовой политика»; создать бюджетный комитет при ученом совете, который бы осуществлял согласование и утверждение внутренних плановых и отчетных финансовых документов вуза; обеспечить на постоянной основе подготовку кратко-, средне- и долгосрочных финансовых планов, а также мониторинг их выполнения путем рассмотрения отчетов.

Рекомендуется внедрить децентрализованную систему управления денежными потоками, обязательным элементом которой являются центры финансовой ответственности, создать

отдельное подразделение финансово-экономической службы по управлению финансовыми активами (казначейские функции по размещению временно свободных денежных средств) и раскрытию информации в целях повышения прозрачности финансовой деятельности вуза.

2. В качестве приоритетной цели предлагается принять в качестве полноформатного внутривузовского регламента «Кредитная политика», регламентирующего порядок выдачи и привлечения заемных ресурсов (банковских кредитов, коммерческих займов, выпуск ценных бумаг и др.), обеспечить на постоянной основе подготовку кратко-, средне- и долгосрочных финансовых планов, а также мониторинг их выполнения путем рассмотрения отчетов.

Рекомендуется сохранить централизованную систему управления финансовыми ресурсами и создать отдельное подразделение финансово-экономической службы по управлению кредитами и займами.

3. Для эффективного управления денежными потоками в вузе рекомендуется создать бюджетный комитет при ученом совете, который бы осуществлял согласование и утверждение управленческих документов и решений в области финансового менеджмента. Принятие отдельных внутренних документов, регламентирующих финансовую деятельность, для вуза данного типа является преждевременным.

В отношении финансового планирования и прогнозирования целесообразно разрабатывать только краткосрочные финансовые планы и осуществлять контроль и мониторинг их выполнения. Рекомендуется сохранить централизованную систему управления финансовыми ресурсами.

Задача 2.

Крупная научно-техническая организация ABC, специализирующаяся на разработке и внедрении прикладных решений в сфере оборонных технологий, с большим штатом сотрудников (более 500 чел.) столкнулась с проблемами поставки качественного питания для своих сотрудников. Комбинат питания, находящийся на балансе организации ABC и использующий морально устаревшее оборудование, не может удовлетворить пожелания сотрудников как по ассортименту блюд, так и по их качеству.

Какие варианты эффективной организации бизнес-процессов в области обеспечения питанием можно предложить организации ABC в сложившихся условиях?

Варианты ответов:

1. Для эффективной организации бизнес-процессов по обеспечению питанием сотрудников организации ABC предлагается сохранить комбинат питания на собственном балансе и полностью нести расходы, связанные с модернизацией оборудования, наймом квалифицированных менеджеров и сотрудников с опытом работы в данной сфере. Не обладая профессиональными компетенциями, организация ABC не в состоянии обеспечить полноценный контроль качества организации бизнес-процессов. В результате в организации сохранится социальный дискомфорт, и вопрос о привлечении профессиональной организации возникнет снова.

2. В случае передачи бизнес-процесса по организации питания на аутсорсинг организация ABC полностью избавляется от расходов как на обслуживание комбината питания, так и на его модернизацию. Поскольку аутсорсинговый контракт имеет природу

договора аренды, то организация ABC в перспективе сможет получать часть доходов от рыночного использования аутсорсером сдаваемых в аренду площадей.

Поскольку компания- аутсорсер является признанным лидером в области поставки питания разнообразного ассортимента для организаций широкого профиля, потребности сотрудников будут полностью удовлетворены, что будет способствовать повышению социального комфорта в организации ABC.