

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



**Логинов Алексей Алексеевич, к.э.н.
Финансовая академия при Правительстве
Российской Федерации**

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

Финансовый менеджмент: зарубежная практика. Оксфордский университет

Ученый совет (Council)

**Финансовый
комитет**
(Finance Committee)

**Комитет по планированию
и распределению ресурсов**
(Planning and Resource
Allocation Committee)

**Инвестиционный
комитет**
(Investment Committee)

Комитет по аудиту
(Audit Committee)

Исполнительные подразделения

Финансовый менеджмент. Оксфордский университет Исполнительные подразделения

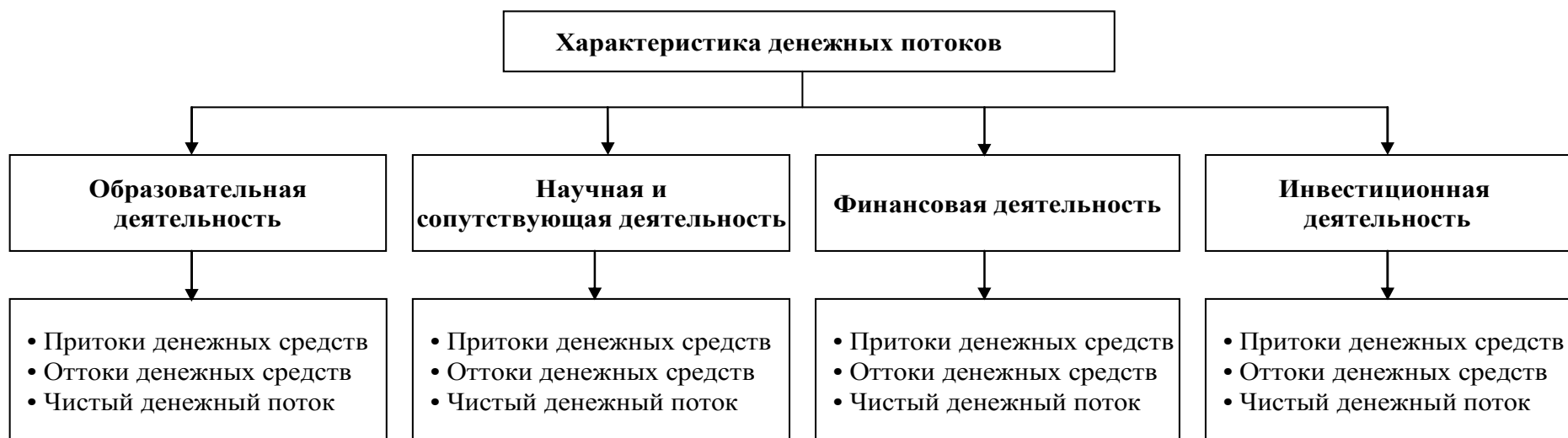
Группа учета (Accounting Services Team)	Группа финансового планирования и анализа (Financial Planning and Analysis)	Группа учета (Accounting Services Team)
Группа анализа затрат и ценообразования (Costing and Pricing Team)	Группа капитальных инвестиций (Capital Projects Section)	Группа комплаенс и контроля (Compliance and Controls Team)
Группа счетов дочерних компаний (Subsidiary Accounts Team)	Пенсионная группа (Pension Team)	Группа спонсируемых программ (Research Accounts Team)
Группа страхования (Insurance Team)	Группа расчетов с дебиторами (Accounts Receivable Team)	Казначейство (Treasury)

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.)**

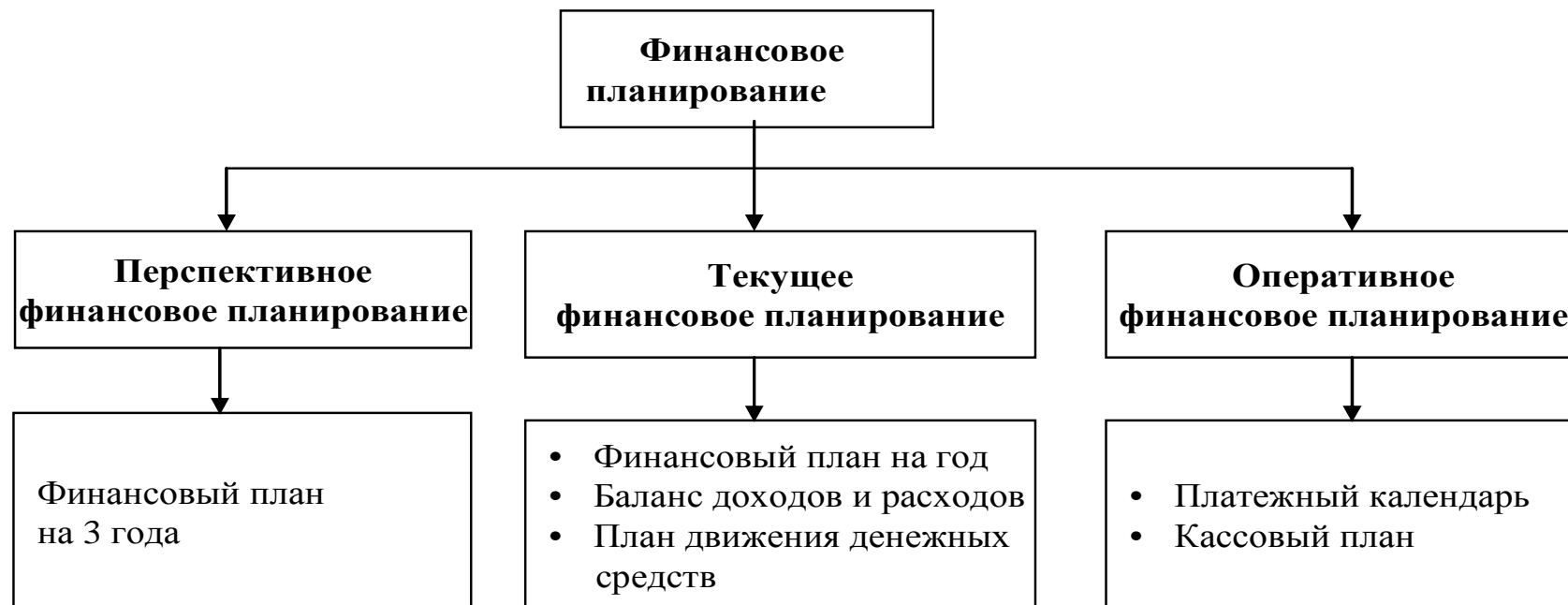
Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

1. Модель управления денежными потоками



Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

2. Система финансового планирования



Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

3. Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами



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 организаций) (для автономных учреждений) или без нее (для бюджетных учреждений)

Практика аутсорсинга в вузах США (опрос 112 организаций)

№ п/п	Услуги, отдаваемые на аутсорсинг	Доля опрашиваемых вузов, имеющих соответствующую практику аутсорсинга
1.	Общественное питание	61%
2.	Книготорговая деятельность	52%
3.	Эндаумент	41%
4.	Юридическая поддержка	28%
5.	Коммунальные услуги	25%
6.	Прачечная	20%
7.	Копировально-множительные услуги	17%
8.	Охрана и безопасность	17%
9.	Предоставление карточек	16%
10.	Начисление и выплата заработной платы	15%
11.	Компьютерная техническая поддержка	10%
12.	Хозяйственное обслуживание	9%
13.	Энергоснабжение	9%
14.	Обслуживание и благоустройство внутренней территории	8%

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)**
- ✓ **«Аутсорсер – сервисный исполнитель»: без согласования с вузом (научной организацией) выполняет операционные функции в рамках определенного вида деятельности**
- ✓ **«Аутсорсер – равноправный партнер»: совместная реализация проекта в рамках определенного вида деятельности**

Модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов (научных организаций)

№ п/п	Параметр сравнения	1 вариант «Аутсорсер – стратегический консультант»	2 вариант «Аутсорсер – сервисный исполнитель»	3 вариант «Аутсорсер – равноправный партнер»
1.	Формат инициализации отношений	по конкурсу (аукциону), проводимому в соответствии с Законом о государственных закупках, по итогам которого с победителем заключается государственный (муниципальный) контракт		на основе соглашения о сотрудничестве, а также иного договора, определяющего характер и формат взаимодействия, в случае аренды – по конкурсу (аукциону)
2.	Основная функция	комплексный анализ текущей ситуации вуза (научной организации) и осуществляет подготовку предложений, которые утверждает вуз (научная организация)	без согласования с вузом (научной организацией) выполняет операционные функции в рамках определенного вида деятельности	совместная реализация проекта в рамках определенного вида деятельности
3.	Подотчетность и контроль	деятельность аутсорсера подлежит отчету и контролю вузу (научной организации) в соответствии с регламентами и условиями контракта		контрольные мероприятия осуществляются на равноправной основе
4.	Дополнительные функции	функции специализированной организации по отбору исполнителей 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)		на паритетных условиях в соответствии с условиями соглашений

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 аутсорсингу	государственный (муниципальный) контракт, заключаемый на основе конкурса (аукциона) в соответствии с Законом о государственных закупках; договор аренды	договор об оказании услуг (проведении работ), договор аренды (по конкурсу/ аукциону – в отношении имущества учредителя)
2	Возможность участия в уставном капитале аутсорсера	приобретение акций, долей в хозяйственных обществах запрещено	участие в уставных капиталах хозяйственных обществах осуществляется по согласованию с учредителем
3	Набор видов деятельности, которые могут быть отданы на аутсорсинг	ограниченный круг профилей (например, невозможен аутсорсинг в сфере финансовых операций)	аутсорсинг возможен практически во всех видах деятельности
4	Особенности аутсорсинга при принятии (передаче) решений в отношении имущества	доверительное управление невозможно, аутсорсинг может принимать форму консалтинга (анализ, подготовка решений)	доверительное управление возможно в отношении имущества, приобретенного на собственные доходы; в отношении остального имущества – может применяться только консалтинг
5	Организационная структура управления	аутсорсинг осуществляется в условиях централизованной системы управления ресурсами, обладает потенциально меньшими объемами	для достижения наибольшего эффекта в аутсорсинге необходимо использование децентрализованной системы управления ресурсами; вводится дополнительный орган – наблюдательный совет
6	Экономический эффект	возможности сокращения расходов и генерации потоков доходов ограничены низкими объемами аутсорсинга (в результате относительно невысокого синергетического эффекта)	значительные возможности сокращения расходов, а также генерации высоких объемов потоков доходов от совместных проектов (в результате синергетического эффекта)

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

Спасибо за внимание!