

**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

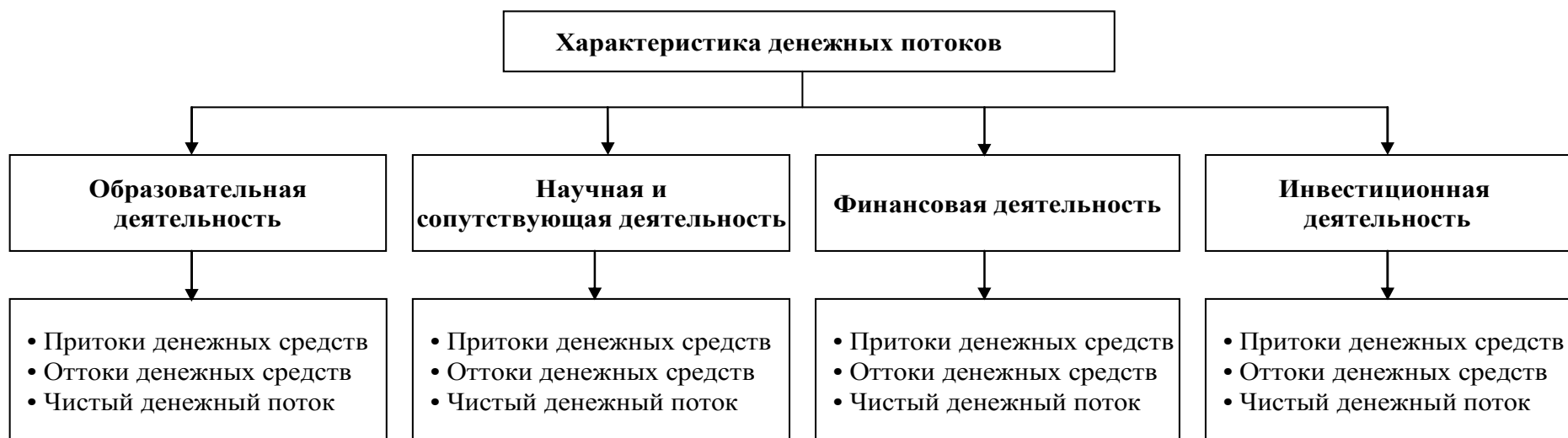
<b>Группа учета</b> (Accounting Services Team)	<b>Группа финансового планирования и анализа</b> (Financial Planning and Analysis)	<b>Группа учета</b> (Accounting Services Team)
<b>Группа анализа затрат и ценообразования</b> (Costing and Pricing Team)	<b>Группа капитальных инвестиций</b> (Capital Projects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

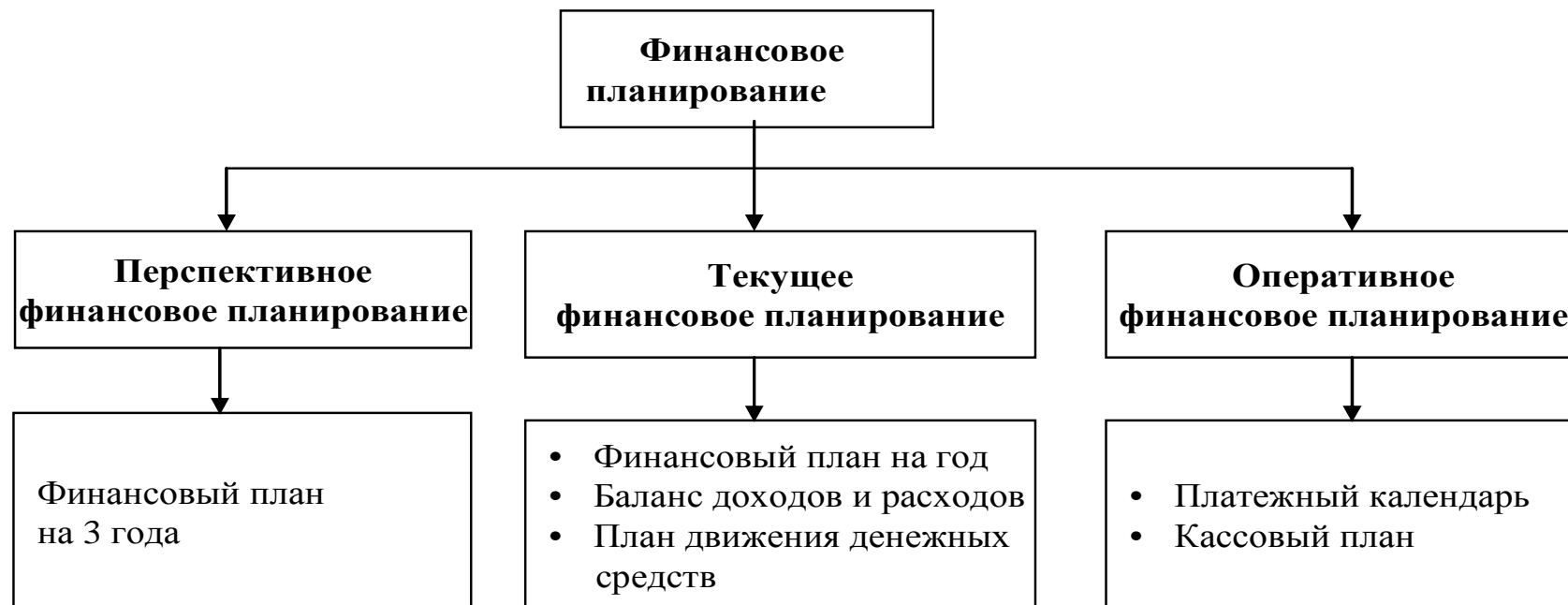
# Механизмы финансового менеджмента вузов (научных организаций)

## 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.	<b>Общественное питание</b>	61%
2.	<b>Книготорговая деятельность</b>	52%
3.	<b>Эндаумент</b>	41%
4.	<b>Юридическая поддержка</b>	28%
5.	<b>Коммунальные услуги</b>	25%
6.	<b>Прачечная</b>	20%
7.	<b>Копировально-множительные услуги</b>	17%
8.	<b>Охрана и безопасность</b>	17%
9.	<b>Предоставление карточек</b>	16%
10.	<b>Начисление и выплата заработной платы</b>	15%
11.	<b>Компьютерная техническая поддержка</b>	10%
12.	<b>Хозяйственное обслуживание</b>	9%
13.	<b>Энергоснабжение</b>	9%
14.	<b>Обслуживание и благоустройство внутренней территории</b>	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!**