



«Современная экономика, менеджмент, финансы и научно-предпринимательская деятельность образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных организаций»

«Корпоратизация» в системе высшего профессионального образования

18 декабря 2009 г.

Я.М. Миркин, д.э.н., проф., научный руководитель Института финансовых рынков Финакадемии, зав. отделом международных рынков капиталов ИМЭМО РАН



«Корпоратизация» высшего профессионального образования – реструктурирование вузов с использованием практики корпоративного управления (corporate governance)

В основе – модель вуза «двойственной природы»:

-бюджетной (учреждение, выполняющее социальные обязательства государства в пределах отпущенных бюджетом средств)

-коммерческой (экономически самостоятельный агент на рынке образовательных и научных услуг, максимизирующий свои доходы)



В основе – модель вуза «двойственной природы»:

-бюджетной (учреждение, выполняющее социальные обязательства государства в пределах отпущенных бюджетом средств)

-коммерческой (экономически самостоятельный агент на рынке образовательных и научных услуг, максимизирующий свои доходы)

Анализ данных 220 вузов (2006 г.)

№	Наименование показателя	Учреждения ВПО
1	Доля бюджетных доходов в совокупном объеме доходов	50%
2	Доля внебюджетных доходов	50%
3	Основные источники внебюджетных доходов:	100%, в т.ч.
3.1	Доходы от платной образовательной деятельности	65%
3.2	Доходы от научно -исследовательской деятельности	19%
3.3	Добровольные пожертвования физических и юридических лиц	5%
3.4	Доходы от сдачи помещений в аренду	1%
3.5	Прочие доходы	10%
4	Обеспеченность учреждения материально - техническими ресурсами	довольно высокая
5	Уровень износа основных фондов	45%

«Корпоратизация»

Рыночная
ориентация

Модель вуза

Стратегическое управление

Корпоратизация структуры управления

«Корпоратизация»

**Рыночная
ориентация**

«Бюджетное» мышление

«Рыночное» мышление

«Сбалансированное» мышление

**Подключение команд менеджеров «с рынка»,
прошедших корпоративную школу**

«Корпоратизация»

Модель вуза

«Централизованного управления»

«Децентрализованного управления»

«Сбалансированного управления»

«Репрессивная» модель

«Стимулирующая» модель. Вуз - сообщество

Вуз «агрессивного роста»

Вуз стабильности и диверсификации

Вуз – «бутик»

Вуз «бизнес - класса»

Вуз «массового производства»

Вуз – «школа»

Исследовательский вуз

Городской вуз

Региональный вуз

Вуз группы корпораций

Отраслевой вуз

Межотраслевой вуз

Системообразующий вуз

Вуз – холдинг, сеть

«Одноофисный» вуз

«Дистанционный» вуз



«Корпоратизация»

Корпоратизация структуры управления

Урегулирование
конфликтов интересов.
Участия менеджеров

Делегирование
полномочий на сделки

Информационная
прозрачность

Управление рисками

Отношения с
инвесторами /
партнерами

Корпоративная этика

Внутренний контроль

Продажи, внешние коммуникации, маркетинг

Управление имуществом

Управление портфелем активов (земля, недвижимость, оборудование)

Коммерциализация
интеллектуальной собственности

Внутренний коммерческий
расчет, центры прибыли и
затрат

ЧГП, образовательные и научные сети

Аутсорсинг

Проектное управление

Управление качеством

Финансовый менеджмент

Финансовая инфраструктура вуза. Эндаументы. Кредиты и ценные бумаги (АУ). ЧГП как механизм финансирования. Внутренние фонды

Инвестиционное проектирование. Проектное финансирование

Бюджетирование. Финансовые нормативы. БОР. Нормативное финансирование.

«Внутрифирменные» финансовое планирование и учет по центрам прибыли и затрат

Управление финансовыми рисками

**Система оплаты труда,
ориентированная на результат**

Казначейство

Налоговый менеджмент

Контроллинг. Внутренний аудит. Внешний аудит (АУ)

Современное состояние «корпоратизации» образовательных учреждений (количественная оценка - в % от ОУ, остальное - рейтинговая оценка)	ВПО, ДПО	НПО, СПО
Типы и виды ОУ		
АУ, %	0,1	0,5
Негосударственные и др. типы ОУ, %	40	10
Рыночно-ориентированные ОУ, %	20	5
Статусы, ориентир. на инновац. развитие	10	5
"Корпоратизация" управления		
Корпоративное управление, информация, управление качеством	5	1
Аутсорсинг	10	5
Система управления рисками		
Управление ресурсами		
Доля внебюджетного финансирования, %	35-40	25
Внедрение системы финансового менеджмента	10	5
Проект. принципы управления и сис-ма управления имуществом	5	5
Государство		
Налоговые стимулы	5	5
Активность в передаче ОУ имущества, прав	10	5
Степень развития системы образоват. кредитов	3	
Механизмы финансирования		
Внедрение нормативного подушевого финансирования		10
Внедрение БОР		3
ЧГП контрактного типа	20	10
ЧГП институционального типа, в т.ч. эндаументы		

**Не развито
(0-5)**

**Низкий
уровень
(5-10)**

**Низкий
(10-20)**

**Ниже
среднего
(20-35)**

**Средний
(35-50)**

**Выше
среднего
(50-70)**

**Высокий
(>70)**



Сценарные условия «корпоратизации» вузов - 1

Сценарии среднесрочного прогноза развития экономики и финансов системы образования (2010-2015 гг.)

Инерционный

Умеренно-инновационный

Инновационный

Модели организации экономики и финансов системы образования

~~**Административная**~~

Точечно-реформационная

Избирательно-реформационная

Последовательно-реформационная

~~**Конкурентно-ориентированная**~~

Ключевой фактор: *объем бюджетного финансирования образования* (прогнозные значения задаются в трех вариантах – пессимистическом, умеренном и оптимистическом – в зависимости от прогноза объема ВВП)

Ключевой фактор: *организационно-экономические и финансовые механизмы образовательных учреждений*, определяемые интенсивностью государственного участия в их развитии и внедрении



Сценарные условия «корпоратизации» вузов - 2

Точечно-реформационная модель

Ситуация в системе образования к 2015 г. при условии:
- естественного развития в рамках заданных трендов
- в отсутствии заметных реформ

Избирательно-Реформационная модель

Ситуация в системе образования к 2015 г. при условии:
- *избирательного* завершения начатых реформ
- введения *на макроуровне* отдельных механизмов, корректирующих заданные тренды в образовании,
- минимизации дефицита бюджетного финансирования

Последовательно-реформационная модель

Ситуация в системе образования к 2015 г. при условии:
- завершения начатых реформ
- введения механизмов, корректирующих заданные тренды в системе образования,
- минимизации дефицита бюджетного финансирования данной сферы

«Корпоратизация» вузов: сценарный прогноз			
Механизмы и уровень развития (от 1 до 100)	<i>Точеч.-реформ</i>	<i>Избир.-рефор</i>	<i>Послед.-рефор</i>
Типы и виды ОУ			
АУ, %	5	25	45
Негосударственные и др. типы ОУ, %	30	25	20
Рыночно-ориентированные ОУ, %	15	25	45
Статусы, ориентир. на инновац. развитие	10	30	65
"Корпоратизация" управления			
Принципы корпоративного управления	5	15	25
Рыночно-ориентированные стратегии вузов	15	30	45
Раскрытие информации	10	20	45
Система управления качеством	1	10	20
Аутсорсинг	15	25	50
Система управления рисками	1	5	10
Управление ресурсами			
Доля внебюджетного финансирования, %	30	35	60
Внедрение системы финансового менеджмента	20	30	50
Проект. принципы управления и сис-ма управления	15	25	40
Государство			
Налоговые стимулы	5	5	15
Активность в передаче ОУ имущества, прав	10	20	50
Степень развития системы образоват. кредитов	10	20	35
Механизмы финансирования			
Внедрение нормативного подушевого финансирования	1	20	50
Внедрение БОР	1	5	10
ЧГП контрактного типа	15	25	50
ЧГП институционального типа, в т.ч. эндаументы	5	15	35

**Не развито
(0-5)**

**Низкий
уровень
(5-10)**

**Низкий
(10-20)**

**Ниже
среднего
(20-35)**

**Средний
(35-50)**

**Выше
среднего
(50-70)**

**Высокий
(>70)**

Благодарю за внимание

**Методические материалы,
Правовые конструкции,
Фактология**

www.partner-fin.ru

www.budget-fin.ru