

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

(в интересах Федерального агентства по образованию)

**Отчет об апробации модели аутсорсинга
неосновных видов деятельности вузов**

**Проект: Разработка и апробация модели аутсорсинга
неосновных видов деятельности для использования в
практике высших учебных заведений**

**Руководитель проекта - директор Института
финансовых рынков и прикладной экономики,
д.э.н., проф.**

Я.М. Миркин

Москва – 2008

Содержание

1	Программа апробации, перечень вузов, включаемых в апробацию	3
2	Формы передачи, сбора, обработки информации включенными в апробацию вузами и представления результатов этой обработки	7
3	Анализ результатов апробации и доработка по ее итогам модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов	42

1 Программа апробации, перечень вузов, включаемых в апробацию

Перечень вузов, участвующих в апробации

Исходной базой для проведения апробации служат база из 225 государственных российских вузов, подведомственных Рособразованию. Указанная совокупность включает в себя 2/3 от общего количества вузов, подведомственных Рособразованию, представляющих не менее 2/3 субъектов РФ во всех семи федеральных округах по основным профилям деятельности. Кроме того, использовались результаты классификации вузов по важнейшим показателям их финансово-хозяйственной и образовательной деятельности по проекту «Разработка и апробация новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов в условиях повышения их экономической самостоятельности», выполненному в рамках Федеральной целевой программы образования на 2006-2010 гг. Финакадемией по заказу Рособразованию (Государственный контракт №П622 от 12 сентября 2007 г.).

При формировании перечня вузов для участия в апробации должны быть учтены следующие критерии:

- 1) профиль деятельности учреждения;
- 2) регион месторасположения;
- 3) класс по способности управлять ресурсами.

Применение данных критериев имеет следующее обоснование:

1) Профиль деятельности учреждения

В соответствии с данным критерием в выборку включаются вузы различных профилей: технический, многопрофильный, педагогический, экономический, гуманитарный. Применение данного критерия для выборки вузов позволяет определить применимость модели аутсорсинга неосновных видов деятельности, какие механизмы в зависимости от профиля аутсорсинга будут оптимальными для учреждений различных профилей деятельности и как их применение повлияет на объем финансирования и деятельность учреждения.

2) Регион месторасположения

В соответствии с данным критерием в выборку включаются вузы, расположенные в регионах с различным уровнем социально-экономического развития (в регионах-донорах, самодостаточных регионах, дотационных регионах). Учет влияния указанного фактора позволяет выявить, какие механизмы аутсорсинга будут оптимальными для вузов, расположенных в различных регионах и городах, и как их применение повлияет на объем финансирования и деятельность учреждения.

3) Класс по способности управлять ресурсами

В соответствии с данным критерием в выборку включаются вузы, относящиеся к различному классу управления ресурсами: рыночный, рыночно-ориентированный, структурно-сбалансированный, бюджетно-ориентированный, потенциального роста. Учет влияния указанных факторов позволяет выявить, какие механизмы будут оптимальными для вузов, относящихся к различным классам менеджмента и как их применение повлияет на объем финансирования и деятельность учреждения.

С учетом указанных критериев были выбраны 25 вузов из 7 федеральных округов: Центрального, Северо-Западного, Приволжского, Южного, Сибирского, Уральского и Дальневосточного, разного класса по управлению ресурсами, являющихся многопрофильными, техническими, экономическими или педагогическими и расположенных в самодостаточных регионах либо регионах-донорах. Такое сочетание дает необходимое репрезентативное представление о качестве управления бизнес-процессами и возможности внедрять механизмы аутсорсинга.

Индивидуальные характеристики вузов, участвующих в апробации, представлены ниже (Таблица 1).

Таблица 1. Характеристика вузов, участвующих в апробации модели аутсорсинга неосновных видов деятельности

№ п/п	Наименование вузов	Класс по способности управлять ресурсами	Месторасположение		Профиль
			Регион	Уровень социально-экономического развития	
1.	Белгородский государственный университет	Рыночный	Белгородская область	Самодостаточный регион	Многопрофильный
2.	Красноярский государственный технический университет	Рыночный	Красноярский край	Самодостаточный регион	Техника и технологии

№ п/п	Наименование вузов	Класс по способности управлять ресурсами	Месторасположение		Профиль
			Регион	Уровень социально-экономического развития	
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	Рыночный	г. Санкт-Петербург	Регион-донор	Техника и технологии
4.	Томский политехнический университет	Рыночный	Томская область	Самодостаточный регион	Техника и технологии
5.	Тюменский государственный университет	Рыночный	Тюменская область	Регион-донор	Многопрофильный
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	Рыночно-ориентированный	г. Москва	Регион-донор	Техника и технологии
7.	Московский государственный строительный университет	Рыночно-ориентированный	г. Москва	Регион-донор	Техника и технологии
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	Рыночно-ориентированный	Новосибирская область	Самодостаточный регион	Образование и педагогика
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	Рыночно-ориентированный	г. Санкт-Петербург	Регион-донор	Техника и технологии
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	Рыночно-ориентированный	Республика Башкортостан	Самодостаточный регион	Техника и технологии
11.	Кубанский государственный университет	Структурно-сбалансированный	Краснодарский край	Самодостаточный регион	Многопрофильный
12.	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	Структурно-сбалансированный	г. Москва	Регион-донор	Многопрофильный
13.	Московский государственный технологический университет Станкин	Структурно-сбалансированный	г. Москва	Регион-донор	Техника и технологии
14.	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	Структурно-сбалансированный	Новгородская область	Самодостаточный регион	Образование и педагогика
15.	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	Структурно-сбалансированный	Республика Саха Якутия	Самодостаточный регион	Многопрофильный
16.	Донской государственный	Бюджетно-	Краснодарский	Самодостаточный	Многопрофильный

№ п/п	Наименование вузов	Класс по способности управлять ресурсами	Месторасположение		Профиль
			Регион	Уровень социально-экономического развития	
	технический университет	ориентированный	край	регион	
17.	Калининградский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	Калининградская область	Самодостаточный регион	Многопрофильный
18.	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	Бюджетно-ориентированный	Архангельская область	Самодостаточный регион	Многопрофильный
19.	Тульский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	Тульская область	Самодостаточный регион	Многопрофильный
20.	Челябинский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	Челябинская область	Регион-донор	Многопрофильный
21.	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	Вузы потенциального роста	Челябинская область	Регион-донор	Техника и технологии
22.	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	Вузы потенциального роста	г. Москва	Регион-донор	Экономика и управление
23.	Саратовская государственная академия права	Вузы потенциального роста	Саратовская область	Самодостаточный регион	Гуманитарные и социальные науки
24.	Новосибирский государственный университет	Вузы потенциального роста	Новосибирская область	Самодостаточный регион	Многопрофильный
25.	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	Вузы потенциального роста	г. Санкт-Петербург	Регион-донор	Экономика и управление

Программа апробации

Программа апробации разработанных механизмов управления финансовыми ресурсами вузов – это общие рекомендации по порядку ее проведения в целях установления возможности внедрения, порядка работы и эффективности использования новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов с учетом пакета примерных внутренних документов, применимости методических рекомендаций по апробации и внедрению разработанных механизмов управления финансовыми ресурсами высших учебных заведений.

Программа апробации имеет следующую структуру:

1. Определение неосновных видов деятельности вузов, которые могут быть переданы на аутсорсинг, с учетом конкретной экономической специфики вузов, участвующих в апробации, с последующим моделированием результатов от внедрения аутсорсинга.
 2. Определение ключевых показателей по профилям деятельности вуза в целях установления возможности внедрения, порядка работы и эффективности механизмов аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов.
 3. Установление возможности внедрения, порядка работы и эффективности использования модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов.
- Результаты применения программы апробации на примере отобранных 25 вузов представлены ниже (2).

2 Формы передачи, сбора, обработки информации включенными в апробацию вузами и представления результатов этой обработки

Формы информационного взаимодействия с вузами, участвующими в апробации

Таблица 2. Форма для анализа ключевых показателей деятельности вуза для разработки формата внедрения механизмов финансового менеджмента

№ п/п	Показатели оценки финансовой деятельности вузов	2004	2005	2006
1.	Бюджетные доходы, тыс. руб. в год			
2.	Внебюджетные доходы, тыс. руб. в год			
3.	Число студентов, обучаемых на платной основе			
4.	Число выпускаемых студентов, обучаемых на бюджетной основе, чел.			
5.	Число выпускаемых студентов, обучаемых на платной основе, чел.			
6.	Число выпускаемых магистрантов, чел			
7.	Число выпускаемых бакалавров, чел			
8.	Число направлений дополнительного профессионального образования (в случае наличия данного уровня образования)			

№ п/п	Показатели оценки финансовой деятельности вузов	2004	2005	2006
9.	Число направлений подготовки бакалавров в вуз в случае перехода на двухуровневую систему образования			
10.	Число магистерских программ в вузе в случае перехода на двухуровневую систему образования			

Информационная база проведения апробации модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов

Информация, представленная вузами по запросам, представлена в сгруппированном виде ниже (Таблица 3 - Таблица 7). В приведенных таблицах содержатся данные, способные оказать наиболее существенное влияние на формат применения новых механизмов управления финансовыми ресурсами.

Таблица 3. Динамика бюджетных доходов вузов, руб.

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	При рост	2006 г.	При рост
1.	Белгородский государственный университет	115 888 020	145 727 100	26%	194 129 000	33%
2.	Красноярский государственный технический университет	274 018 939	341 094 200	24%	346 557 500	2%
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	539 225 919	625 043 200	16%	712 548 700	14%
4.	Томский политехнический университет	606 410 897	746 460 900	23%	800 297 200	7%
5.	Тюменский государственный университет	93 911 924	124 232 000	32%	143 058 000	15%
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	185 700 126	210 292 400	13%	249 547 300	19%
7.	Московский государственный строительный университет	217 287 669	284 492 600	31%	319 746 500	12%
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	160 467 326	215 861 500	35%	238 624 900	11%
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	94 310 186	103 670 400	10%	0	- 100 %
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	165 642 519	199 600 500	21%	222 902 500	12%
11.	Кубанский государственный университет	151 989 408	202 124 600	33%	231 926 900	15%
12.	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	236 121 038	299 398 400	27%	343 082 200	15%
13.	Московский государственный технологический университет Станкин	106 021 691	125 579 200	18%	155 799 800	24%

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	Прирост	2006 г.	Прирост
14	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	224 703 861	263 858 400	17%	306 144 500	16%
15	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	354 812 914	448 059 600	26%	334 172 200	-25%
16	Донской государственный технический университет	133 612 557	175 711 300	32%	194 972 600	11%
17	Калининградский государственный университет	86 877 442	106 703 600	23%	125 493 100	18%
18	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	188 993 531	232 427 300	23%	236 369 600	2%
19	Тульский государственный университет	207 030 526	242 464 300	17%	282 578 900	17%
20	Челябинский государственный университет	82 620 608	109 220 400	32%	124 676 700	14%
21	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	149 451 672	179 104 300	20%	194 659 900	9%
22	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	74 280 604	87 497 900	18%	109 101 700	25%
23	Саратовская государственная академия права	63 945 408	73 094 200	14%	92 107 400	26%
24	Новосибирский государственный университет	163 089 921	180 559 700	11%	207 144 800	15%
25	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	131 562 394	151 820 400	15%	204 192 600	34%

Таблица 4. Динамика внебюджетных доходов вузов, руб.

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2006 г.	Прирост
1.	Белгородский государственный университет	234 456 766	302 074 622	29%
2.	Красноярский государственный технический университет	235 633 129	132 353 782	-44%
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	666 828 704	66 892 614	-90%
4.	Томский политехнический университет	629 238 873	35 841 393	-94%
5.	Тюменский государственный университет	659 602 118	238 923 354	-64%
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	239 599 803	144 992 478	-39%
7.	Московский государственный строительный университет	370 437 728	611 130 544	65%
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	190 805 136	106 685 991	-44%
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	225 182 831	4 978 550	-98%
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	473 657 319	300 323 863	-37%

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2006 г.	Прирост
11	Кубанский государственный университет	432 344 992	159 724 110	-63%
12	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	206 258 213	385 036 382	87%
13	Московский государственный технологический университет Станкин	161 208 454	86 837 679	-46%
14	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	137 249 490	0	-100%
15	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	454 266 034	0	-100%
16	Донской государственный технический университет	137 845 266	27 385 562	-80%
17	Калининградский государственный университет	128 447 481	35 208 058	-73%
18	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	120 778 295	88 913 110	-26%
19	Тульский государственный университет	171 253 982	1 050 847 087	514%
20	Челябинский государственный университет	192 330 947	15 810 854	-92%
21	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	117 138 250	91 082 599	-22%
22	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	303 449 806	550 368 851	81%
23	Саратовская государственная академия права	192 746 023	228 949 055	19%
24	Новосибирский государственный университет	185 040 865	197 377 575	7%
25	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	477 726 889	192 866 214	-60%

Таблица 5. Число студентов, обучаемых на бюджетной основе

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	Прирост
1.	Белгородский государственный университет	42 555	45 062	6%
2.	Красноярский государственный технический университет	925	1 068	15%
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	92 729	95 231	3%
4.	Томский политехнический университет	68 071	69 742	2%
5.	Тюменский государственный университет	41 343	44 772	8%
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	38 563	36 006	-7%
7.	Московский государственный	44 897	46 294	3%

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	Прирост
	строительный университет			
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	66 634	65 642	-1%
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	25 419	26 478	4%
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	38 350	37 297	-3%
11.	Кубанский государственный университет	61 192	63 462	4%
12.	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	96 571	95 509	-1%
13.	Московский государственный технологический университет Станкин	22 441	21 941	-2%
14.	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	62 219	61 971	0%
15.	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	76 779	74 879	-2%
16.	Донской государственный технический университет	28 077	29 707	6%
17.	Калининградский государственный университет	35 557	36 982	4%
18.	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	32 884	32 852	0%
19.	Тульский государственный университет	58 916	59 491	1%
20.	Челябинский государственный университет	34 865	35 707	2%
21.	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	44 795	44 932	0%
22.	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	106 293	110 399	4%
23.	Саратовская государственная академия права	35 461	35 464	0%
24.	Новосибирский государственный университет	23 592	24 191	3%
25.	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	71 536	71 067	-1%

Таблица 6. Число студентов, обучаемых на платной основе

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	Прирост
1.	Белгородский государственный университет	14 119	18 568	32%
2.	Красноярский государственный технический университет	1 899	2 550	34%
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	48 040	56 230	17%

№ п/п	Наименование вуза	2004 г.	2005 г.	Прирост
4.	Томский политехнический университет	26 417	25 590	-3%
5.	Тюменский государственный университет	43 338	51 537	19%
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	8 522	9 461	11%
7.	Московский государственный строительный университет	14 733	17 457	18%
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	62 269	60 865	-2%
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	17 571	18 576	6%
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	13 830	13 953	1%
11.	Кубанский государственный университет	11 160	12 935	16%
12.	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	23 451	25 659	9%
13.	Московский государственный технологический университет Станкин	2 741	3 396	24%
14.	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	18 537	18 902	2%
15.	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	11 148	13 173	18%
16.	Донской государственный технический университет	12 303	13 995	14%
17.	Калининградский государственный университет	12 924	13 572	5%
18.	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	9 047	8 780	-3%
19.	Тульский государственный университет	14 871	18 243	23%
20.	Челябинский государственный университет	27 727	28 758	4%
21.	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	17 820	17 362	-3%
22.	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	275 328	291 528	6%
23.	Саратовская государственная академия права	23 478	24 930	6%
24.	Новосибирский государственный университет	5 345	5 499	3%
25.	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	77 788	81 847	5%

**Аналитические материалы по проведению апробации модели аутсорсинга
неосновных видов деятельности вузов**

Таблица 7. Результаты расчета аналитических показателей деятельности вузов

№ п/п	Наименование вузов	Тип	Средний темп роста бюджетных доходов	Темп роста внебюджетных доходов	Доля внебюджетных доходов в общем объеме доходов	Прирост контингента студентов	Средний темп роста количества платных студентов 2004-2006
1.	Белгородский государственный университет	Рыночный	29%	29%	67%	6%	32%
2.	Красноярский государственный технический университет	Рыночный	13%	-44%	37%	15%	34%
3.	Санкт-петербургский государственный политехнический университет	Рыночный	15%	-90%	32%	3%	17%
4.	Томский политехнический университет	Рыночный	15%	-94%	28%	2%	-3%
5.	Тюменский государственный университет	Рыночный	24%	-64%	77%	8%	19%
6.	Московский автомобильно-дорожный институт (государственный технический университет) Российской Федерации	Рыночно-ориентированный	16%	-39%	49%	-7%	11%
7.	Московский государственный строительный университет	Рыночно-ориентированный	22%	65%	66%	3%	18%
8.	Новосибирский государственный педагогический университет	Рыночно-ориентированный	23%	-44%	44%	-1%	-2%
9.	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	Рыночно-ориентированный	-45%	-98%	38%	4%	6%
10.	Уфимский государственный нефтяной технический университет	Рыночно-ориентированный	16%	-37%	67%	-3%	1%
11.	Кубанский государственный университет	Структурно - сбалансированный	24%	-63%	59%	4%	16%
12.	Мордовский государственный университет им.Н.П. Огарева	Структурно - сбалансированный	21%	87%	51%	-1%	9%

№ п/п	Наименование вузов	Тип	Средний темп роста бюджетных доходов	Темп роста внебюджетных доходов	Доля внебюджетных доходов в общем объеме доходов	Прирост контингента студентов	Средний темп роста количества платных студентов 2004-2006
13.	Московский государственный технологический университет Станкин	Структурно - сбалансированный	21%	-46%	51%	-2%	24%
14.	Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого	Структурно - сбалансированный	17%	-100%	19%	0%	2%
15.	Якутский государственный университет имени М.К.Аммосова	Структурно - сбалансированный	0%	-100%	28%	-2%	18%
16.	Донской государственный технический университет	Бюджетно-ориентированный	21%	-80%	32%	6%	14%
17.	Калининградский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	20%	-73%	42%	4%	5%
18.	Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова	Бюджетно-ориентированный	12%	-26%	33%	0%	-3%
19.	Тульский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	17%	514%	63%	1%	23%
20.	Челябинский государственный университет	Бюджетно-ориентированный	23%	-92%	41%	2%	4%
21.	Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова	Вузы потенциального роста	14%	-22%	39%	0%	-3%
22.	Московский государственный университет экономики, статистики и информатики	Вузы потенциального роста	21%	81%	83%	4%	6%
23.	Саратовская государственная академия права	Вузы потенциального роста	20%	19%	75%	0%	6%
24.	Новосибирский государственный университет	Вузы потенциального роста	13%	7%	53%	3%	3%

№ п/п	Наименование вузов	Тип	Средний темп роста бюджетных доходов	Темп роста внебюджетных доходов	Доля внебюджетных доходов в общем объеме доходов	Прирост контингента студентов	Средний темп роста количества платных студентов 2004-2006
25.	Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	Вузы потенциального роста	25%	-60%	67%	-1%	5%

ХОД ПРОВЕДЕНИЯ АПРОБАЦИИ

1. Вузы, относящиеся к рыночному, рыночно-ориентированному и структурно-сбалансированному типам

К вузам указанных типов возможно применение модели аутсорсинга неосновных видов деятельности в сфере управления имуществом. Ниже представлен бизнес-кейс по передаче части зданий в управление аутсорсеру с целью создания дома отдыха для размещения сотрудников и обучающихся вуза.

А. Резюме проекта

Целью проекта является эффективное использование земельного участка площадью 0,18 га, находящегося в пользовании вуза, располагающегося по адресу: _____.

В качестве наиболее эффективного варианта использования участка предусмотрено строительство дома отдыха для сотрудников и учащихся вуза. Дом отдыха будет располагать развитой инфраструктурой и обладать значительный номерным фондом.

Реализация проекта несет в себе следующие положительные «внешние» эффекты:

- Создание благоприятной социальной атмосферы в вузе;
- Значительное повышение эффективности управления имуществом вуза;
- Создание новых рабочих мест;

Наиболее целесообразным и эффективным вариантом управления объектом имущества и финансирования самого проекта является передача во временное

пользование имущества вуза профессиональной управляющей организации ОАО «XXX».

Б. Структура доходов

Планируется получать доходы от следующих источников:

1. размещение гостей в доме отдыха;
2. предоставления гостям дополнительных услуг, включая:
 - фитнес-центр;
 - предоставления мест для автостоянки транспорта;
 - деятельность кафе.

Основным источником доходов дома отдыха будут являться средства, поступающие от гостей за проживание. Планируемый номерной фонд дома отдыха – 250 номеров разного класса. Начальная прогнозируемая цена – 8 000 руб. в сутки.

В. План осуществления проекта

Осуществление проекта проводится в несколько этапов. Описание действий, производимых на каждом этапе, сроках и стоимости проекта приводится ниже (Таблица 8).

Таблица 8. План реализации проекта по приспособлению части здания вуза под многофункциональный конгресс-центр.

№ п/п	Наименование этапа	Сроки	Стоимость, тыс. руб. с НДС
1.	1 этап. Предывестиционный.	1 кв. 2009 - 3 кв. 2009 г.	0,5
1.1.	Разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) реализации проекта	1 кв. 2009	0,5
1.2	Рассмотрение и экспертиза ТЭО	2 кв. 2009	-
1.4	Издание распорядительного и разрешительного документа	2-3 кв. 2009	-

№ п/п	Наименование этапа	Сроки	Стоимость, тыс. руб. с НДС
2.	2 этап. Инвестиционный.	3 кв. 2009 - 2 кв. 2011	983 333,4
2.1.	Возведение здания гостиницы	3 кв. 2009 - 2 кв.2011	983 333,4
3.	3 этап. Введение здания в эксплуатацию.	2 квартал 2011 г.	
Итого:			983 333,9

Г. Расчет показателей эффективности проекта в целом

Г.1 Исходные экономические параметры и нормативы

Горизонт расчета берется равным 11 годам с шагом в 1 квартал.

Данный горизонт расчета включает в себя подготовительные работы, строительство здания гостиницы (2009 – 2 кв. 2011 гг.) и последующую работу гостиницы (3 кв. 2011 – 1 кв. 2016 гг.).

Кроме того, в расчетах используются следующие константы:

1	Ставка рефинансирования ЦБ РФ	12,00%*
2	Бюджетная норма дисконта	12,00%**
3	Норма дисконта для прочих инвесторов (принимается равной процентной ставке по кредиту – 18,%)	18,0%

Ставка дисконта составляет 15,54% годовых или 3,885% на шаге проекта (квартал).

Деятельность аутсорсера осуществляется в условиях общего режима налогообложения, предполагающего уплату налогов (Таблица 9).

Таблица 9. Налоговое окружение

№ п/п	Наименование налогов и сборов	Единица измерения	Значение
1.	НДС	%	18,0
2.	Налог на прибыль	%	24,0
3.	Налог на прибыль (с дивидендов)	%	9,0
4.	Единый социальный налог (с учетом страхового тарифа на	%	26,2

	обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний ¹⁾		
5.	Налог на имущество	%	2,2

Г.2. Денежные потоки и коммерческая эффективность проекта

Результирующим показателем инвестиционной привлекательности Проекта, дающим реальное представление о движении средств, является чистый денежный поток (NPV) (Таблица 11).

При выбранном варианте финансирования проекта чистый дисконтированный денежный поток проекта составляет 328 073 тыс. руб., что свидетельствует о коммерческой эффективности проекта.

Г.3. Эффективность проекта по сравнению с вариантом «без привлечения аутсорсера»

В случае если к реализации аутсорсер проекта не привлекается, то по, экспертным оценкам, происходит снижение экономических выгод в виде недополучения 10% доходов (Таблица 13). В результате расчетов величина чистого дисконтированного потока снизилась на 29% до 235 496 тыс. руб.

Д. Выводы

Значения показателей эффективности, полученные в результате инвестиционного анализа, позволяют охарактеризовать предложенный проект как инвестиционно привлекательный, характеризующийся высоким значением чистого денежного потока. Проект обладает существенным запасом устойчивости, что демонстрирует значение внутренней нормы доходности (IRR), равное 6%.

Период окупаемости составляет 20 кв., что является достаточно хорошим показателем для объектов подобного класса.

В целом можно сделать вывод о том, что при заданных параметрах реализация проекта с привлечением аутсорсера является оправданной и экономически необходимой.

¹ Федеральный закон № 179-ФЗ от 22.12.2005 г. «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2006 год».

Таблица 10. Прогноз чистой прибыли при реализации проекта

№ п/л	Наименование показателя	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта																												
		1 кв. 2009 г.	2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.	1 кв. 2016 г.
1	Доходы от реализации продукции	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64 316	109 213	159 151	164 169	169 357	174 723	193 338	199 512	205 903	212 521	216 707	223 720	230 988	238 520	243 328	251 337	259 645	268 267	273 753
2	Себестоимость реализованной продукции	1 956	1 983	2 302	2 038	2 993	3 031	3 069	3 107	3 247	3 283	38 247	38 508	60 603	61 116	61 636	62 161	62 694	63 232	63 777	64 329	64 887	65 452	66 024	66 602	67 188	67 780	68 380	68 987	69 601
3	Прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2)	-1 956	-1 983	-2 302	-2 038	-2 993	-3 031	-3 069	-3 107	-3 247	-3 283	26 069	70 705	98 549	103 052	107 721	112 561	130 644	136 280	142 126	148 192	151 820	158 268	164 964	171 918	176 140	183 556	191 265	199 280	204 152
4	Внерезидентные расходы	0	0	105 583	0	600	810	1 050	780	480	492	21 370	21 095	19 307	16 282	13 477	10 370	7 345	5 557	4 045	882	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Прибыль до налогообложения	-1 956	-1 983	-107 885	-2 038	-3 593	-3 841	-4 119	-3 887	-3 727	-3 775	4 700	49 610	79 241	86 770	94 244	102 191	123 299	130 723	138 081	147 310	151 820	158 268	164 964	171 918	176 140	183 556	191 265	199 280	204 152
6	Убытки прошлых периодов	0	-1 956	-3 939	-111 824	-113 861	-117 455	-121 296	-125 414	-129 301	-133 028	-136 804	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	Уменьшение н/обл базы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 700	49 610	79 241	3 252	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Прибыль до налогообложения с учетом перенесенных убытков	-1 956	-1 983	-107 885	-2 038	-3 593	-3 841	-4 119	-3 887	-3 727	-3 775	0	0	0	83 518	94 244	102 191	123 299	130 723	138 081	147 310	151 820	158 268	164 964	171 918	176 140	183 556	191 265	199 280	204 152
9	Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 044	22 618	24 526	29 592	31 373	33 140	35 354	36 437	37 984	39 591	41 260	42 274	44 053	45 904	47 827	48 996
10	Чистая прибыль (стр. 6 - стр. 10)	-1 956	0	-107 885	-2 038	-3 593	-3 841	-4 119	-3 887	-3 727	-3 775	4 700	49 610	79 241	63 474	71 625	77 665	93 707	99 349	104 942	111 955	115 383	120 284	125 373	130 658	133 866	139 503	145 361	151 453	155 155
	Чистая прибыль, %	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	45%	50%	39%	42%	44%	48%	50%	51%	53%	53%	54%	54%	55%	55%	56%	56%	57%	
11	Распределение чистой прибыли:																													

№ п/п	Наименование показателя	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта																												
		1 кв. 2009 г.	2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.	1 кв. 2016 г.
10.1	На создание резервного фонда	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 279	5 279	5 279	5 279	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.2	На пополнение оборотного капитала	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 700	10 557	0	0	0	428	3 528	565	0	546	0	571	497	632	0	664	1 142	735	0
10.3	На инвестиции (фонд накопления)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33 775	73 962	26 458	30 534	38 404	43 325	49 110	52 471	55 432	57 692	59 571	62 189	64 697	66 933	69 087	71 538	74 992	77 578	
10.4	Доходы, передаваемые вузу за вычетом вознаграждения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7 934	8 953	9 708	11 713	12 419	13 118	13 994	14 423	15 036	15 672	16 332	16 733	17 438	18 170	18 932	19 394	

Таблица 11. Прогноз чистого денежного потока при реализации проекта

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта																											
			1 кв. 2009 г.	2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.
	Операционная деятельность																													
	Притоки																													
1	Доходы от реализации продукции без НДС	3 858 468	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64 316	109 213	159 151	164 169	169 357	174 723	193 338	199 512	205 903	212 521	216 707	223 720	230 988	238 520	243 328	251 337	259 645	268 267	273 753
2	НДС, полученный	694 524	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11 577	19 658	28 647	29 550	30 484	31 450	34 801	35 912	37 063	38 254	39 007	40 270	41 578	42 934	43 799	45 241	46 736	48 288	49 275

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта																															
			1 кв. 2009 г.	2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2015 г.	3 кв. 2015 г.	4 кв. 2015 г.	1 кв. 2016 г.			
	финансовой деятельности	157	749				400	190	950	220	520	508	370	095	307	282	477	370	345	939	045	968		977						849				669
32	Суммарное сальдо трех потоков	552 059	228 910	-25 207	-43 029	-127 044	-28 452	-1 553	2 311	1 068	-279	-2 950	-847	-2 353	1 874	2 051	-2 454	717	57 728	-55 551	-1 639	86 371	122 491	-78 217	131 425	137 073	140 964	-99 963	151 266	157 765		-200 416		
33	Накопленно с сальдо трех потоков (текущий ЧД)	552 059	228 910	203 703	160 674	33 630	5 177	3 624	5 935	7 003	6 724	3 774	2 927	573	2 447	4 498	2 045	2 762	60 490	4 939	3 300	89 671	212 162	133 945	265 371	402 444	543 408	443 444	594 710	752 475	552 059			
34	Коэффициент дисконтирования		1,00	0,97	0,95	0,92	0,90	0,88	0,85	0,83	0,81	0,79	0,77	0,75	0,73	0,71	0,69	0,67	0,65	0,64	0,62	0,60	0,59	0,57	0,56	0,54	0,53	0,52	0,50	0,49	0,48			
35	Дисконтированное сальдо трех потоков	328 073	228 910	-24 547	-40 806	-117 326	-25 588	-1 360	1 971	887	-226	-2 324	-650	-1 758	1 363	1 453	-1 693	482	37 763	-35 388	-1 017	52 179	72 063	-44 811	73 324	74 473	74 582	-51 505	75 898	77 087	-95 363			
36	Накопленно с дисконтированное сальдо трех потоков (текущий ЧДД)	328 073	228 910	204 363	163 557	46 230	20 642	19 282	21 253	22 140	21 914	19 591	18 941	17 183	18 546	19 999	18 306	18 788	56 552	21 164	20 147	72 325	144 388	99 577	172 901	247 374	321 956	270 451	346 349	423 436	328 073			
37	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта	328 073																																

Таблица 12. Расчет параметров проекта без привлечения аутсорсера (уменьшение выручки на 10% по сравнению с исходным вариантом)

№ п/п	Наименование показателей	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта															
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.

			2009 г.	2009 г.	2009 г.	2009 г.	2010 г.	2010 г.	2010 г.	2010 г.	2011 г.	2011 г.	2011 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г.	2012 г.	2012 г.
1	Инвестиции по периодам (с НДС)	983 334	86 097	23 163	40 613	124 944	124 944	132 614	168 472	124 944	76 470	81 072	0	0	0	0	0	0
2	Выручка от реализации продукции, без НДС	3 472 621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57 885	98 292	143 236	147 752	152 421	157 250
3	Текущий чистый дисконтированный доход проекта	235 496	228 910	-24 547	-40 806	-117 326	-25 588	-1 360	1 971	887	-226	-2 324	-5 307	-10 592	-12 142	-4 216	-13 106	-10 516

Продолжение Таблицы начиная с 1 кв. 2012 г.

№ п/п	Наименование показателей	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта															
			1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.	1 кв. 2014г.	2 кв. 2015г.	3 кв. 2015г.	4 кв. 2015г.	1 кв. 2016г.			
1	Инвестиции по периодам (с НДС)	983 334	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Выручка от реализации продукции, без НДС	3 472 621	174 004	179 561	185 313	191 269	195 036	201 348	207 889	214 668	218 995	226 203	233 681	241 441	246 377			
3	Текущий чистый дисконтированный доход проекта	235 496	38 290	-24 649	-10 804	42 459	62 375	-36 852	63 590	64 664	64 800	-43 492	66 059	67 165	-81 821			

2. Вузы, относящиеся к бюджетно-ориентированному типу, и вузы потенциального роста

К вузам указанных типов возможно применение модели аутсорсинга неосновных видов деятельности в сфере управления имуществом. Ниже представлен бизнес-кейс по передаче части зданий в управление аутсорсеру с целью создания многофункционального конгресс-центра.

А. Резюме проекта

Целью проекта является эффективное использование нежилых помещений, находящихся в оперативном управлении вуза, располагающихся по адресу: _____.

Общая площадь помещений 1-го этажа – 1 722,6 кв. м., 2-го – 1 030,2 кв. м

В качестве наиболее эффективного варианта использования данных помещений проект предусматривает их приспособление под многофункциональный конгресс-центр для проведения конференций, симпозиумов, семинаров, приемов с учетом возможности ведения в нем театрально-концертной деятельности. Конгресс-центр будет состоять из многофункционального трансформирующегося конференц-зала площадью 507 кв.м., гостиничных апартаментов на 7 номеров и ресторана площадью 387 кв.м.

Реализация проекта несет в себе следующие положительные «внешние» эффекты:

- Многофункциональный конгресс-центр будет предназначен для проведения как деловых конференций, так и для мероприятий международного масштаба (концертов, симпозиумов и др.), что увеличит приток обучающихся в вузе по различным программам, в том числе послевузовского и дополнительного профессионального образования;
- Приспособление части здания вуза под многофункциональный конгресс-центр способствует повышению имиджа и позволит повысить экономическую, культурную и социальную эффективность его деятельности;
- Создание новых рабочих мест;

Наиболее целесообразным и эффективным вариантом организационно-правовой формы управления объектом и финансирования самого проекта является передача во временное пользование части зданий вуза профессиональной управляющей

организации ОАО «XXX». При этом инвестиционные затраты финансируются в соответствии с бюджетной сметой.

Б. Структура доходов

Планируется получать доходы от следующих источников:

1. Предоставление в аренду многофункционального трансформирующегося конференц-зала для проведения различного рода мероприятий;
2. Предоставление гостиничных номеров;
3. Доходы от деятельности ресторана;

Основным источником доходов многофункционального конгресс-центра будут являться средства, поступающие от предоставления в аренду многофункционального трансформирующегося конференц-зала.

Стоимость аренды зала подобного уровня на текущий момент составляет 3 960 руб. (с НДС) на человека с учетом фуршета. Расчетная вместимость зала - 200 человек. Стоимость аренды зала скорректирована на прогнозный темп роста стоимости аренды и уровень инфляции.

Для размещения гостей и участников мероприятий, проводимых в конгресс-центре и в вузе, в нем предусмотрены 7 гостиничных номеров, соответствующих уровню 5*. Стоимость номера в сутки равна среднерыночной стоимости проживания в стандартном номере подобного уровня.

В. План осуществления проекта

Осуществление проекта проводится в несколько этапов. Описание действий, производимых на каждом этапе, сроках и стоимости проекта приводится ниже (Таблица 13).

Таблица 13. План реализации проекта по приспособлению части здания вуза под многофункциональный конгресс-центр.

№ п/п	Наименование этапа	Сроки	Стоимость с НДС, тыс. руб.
1	Этап 1. Предывестиционный	2 кв. 2009 – 3 кв. 2010 гг.	37,0

1.1	Разработка технико-экономического обоснования (ТЭО)	2-3 кв. 2009 г.	-
1.2	Рассмотрение и экспертиза ТЭО	3-4 кв. 2009 г.	-
1.3	Издание распорядительного документа	4 кв. 2009 г.	-
2	Этап 2. Инвестиционный	4 кв. 2010 – 3 кв. 2011 гг.	555 355
2.1	Строительно-монтажные работы	4 кв. 2010 – 2 кв. 2011 гг.	228 628
2.2	Оборудование	2-3 кв. 2011 г.	149 868
2.3	Прочие и затраты	2-3 кв. 2011 г.	176 859
3	Этап 3. Введение комплекса в эксплуатацию	4 кв. 2011 г.	
Итого			555 392

Г. Расчет показателей эффективности проекта в целом

Г.1 Исходные экономические параметры и нормативы

Горизонт расчета берется равным 5 годам и 3 кварталам с шагом в 1 квартал.

Данный горизонт расчета включает в себя прединвестиционный период (2 кв. 2009 - 3 кв. 2010 г.), период осуществление работ по приспособлению части здания вуза под многофункциональный конгресс-центр (4 кв. 2010–3 кв. 2011 гг.) и его последующую работу (4 кв. 2011 – 4 кв. 2014 гг.).

Переменные экономические параметры и нормативы, используемые в расчетах, приведены ниже:

№ п/п	Параметры и нормативы	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Уровень инфляции	12,0%	8,5%	7,0%	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%

Источник: Прогноз Минэкономразвития России

Кроме того, в расчетах используются следующие константы:

1	Ставка рефинансирования ЦБ РФ	12,00%*
2	Бюджетная норма дисконта	12,00%**
3	Норма дисконта для прочих инвесторов (принимается равной процентной ставке по кредиту – 18,%)	18,0%

Савка дисконта составляет 15,54% годовых или 3,885% на шаге проекта (квартал).

Деятельность аутсорсера осуществляется в условиях общего режима налогообложения, предполагающего уплату налогов (Таблица 14).

Таблица 14. Налоговое окружение

№ п/п	Наименование налогов и сборов	Единица измерения	Значение
1.	НДС	%	18,0
2.	Налог на прибыль	%	24,0
3.	Налог на прибыль (с дивидендов)	%	9,0
4.	Единый социальный налог (с учетом страхового тарифа на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний ²)	%	26,2
5.	Налог на имущество	%	2,2

Г.2. Денежные потоки и коммерческая эффективность проекта

Результирующим показателем инвестиционной привлекательности Проекта, дающим реальное представление о движении средств, является чистый денежный поток (NPV) (Таблица 15).

При выбранном варианте финансирования проекта чистый дисконтированный денежный поток проекта составляет 558 825 тыс. руб., что свидетельствует о коммерческой эффективности проекта.

Г.3. Эффективность проекта по сравнению с вариантом «без привлечения аутсорсера»

В случае если к реализации аутсорсер проекта не привлекается, то по экспертным оценкам, происходит снижение экономических выгод в виде недополучения 10% доходов (Таблица 17). В результате расчетов величина чистого дисконтированного потока снизилась на 2% до 549 228 тыс. руб.

Д. Выводы

Значения показателей эффективности, полученные в результате инвестиционного анализа, позволяют охарактеризовать предложенный проект как

² Федеральный закон № 179-ФЗ от 22.12.2005 г. «О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2006 год».

инвестиционно привлекательный, характеризующийся высоким значением чистого денежного потока. Проект обладает существенным запасом устойчивости, что демонстрирует значение внутренней нормы доходности (IRR), равное 43%.

Период окупаемости составляет 14 кв. (с момента ввода в эксплуатацию конгресс-центра – 8 кв.), что является достаточно хорошим показателем для объектов подобного класса.

В целом можно сделать вывод о том, что при заданных параметрах реализация проекта с привлечением аутсорсера является оправданной и экономически целесообразной.

Таблица 15. Прогноз чистой прибыли при реализации проекта

№ п/п	Наименование показателя	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта										
		2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.
1	Доходы от реализации продукции	0	0	0	0	0	0	82 180	87 487	98 580	104 305	112 084
2	Себестоимость реализованной продукции	636	650	663	675	687	699	25 604	25 689	26 329	26 406	27 153
3	Прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2)	-636	-650	-663	-675	-687	-699	56 576	61 798	72 251	77 899	84 932
6	Прибыль до налогообложения	-636	-650	-663	-675	-687	-699	56 576	61 798	72 251	77 899	84 932
7	Убытки прошлых периодов	0	0	0	0	0	0	4 010	0	0	0	0
8	Уменьшение н/обл базы	0	0	0	0	0	0	4 010	0	0	0	0
9	Прибыль до налогообложения с учетом перенесенных убытков	-636	-650	-663	-675	-687	-699	52 567	61 798	72 251	77 899	84 932
10	Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	12 616	14 831	17 340	18 696	20 384
11	Чистая прибыль (стр. 6 - стр. 10)	-636	-650	-663	-675	-687	-699	43 960	46 966	54 911	59 203	64 548
	Чистая прибыль, %	0%	0%	0%	0%	0%	0%	53%	54%	56%	57%	58%
12	Распределение чистой прибыли:											
12.1.	На создание резервного фонда	0	0	0	0	0	0	12 962	12 962	12 962	12 962	0
12.2.	На реинвестирование и пополнение ОБК	0	0	0	0	0	0	9 018	10 521	14 493	16 639	32 274
12.3.1.	В пользу вуза	0	0	0	0	0	0	9 012	9 628	11 257	12 137	13 232

Продолжение Таблицы начиная с 1 кв. 2012 г.

№ п/п	Наименование показателя	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта											
		1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
1	Доходы от реализации продукции	114 182	118 272	120 488	124 765	127 104	129 490	131 924	134 406	136 938	139 522	142 157	144 846
2	Себестоимость реализованной продукции	27 068	27 140	27 201	27 264	27 351	27 421	27 495	27 572	27 674	27 758	27 846	27 938
3	Прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2)	87 114	91 132	93 287	97 501	99 754	102 069	104 429	106 834	109 265	111 763	114 311	116 908
6	Прибыль до налогообложения	87 114	91 132	93 287	97 501	99 754	102 069	104 429	106 834	109 265	111 763	114 311	116 908
7	Убытки прошлых периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Уменьшение н/обл базы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Прибыль до налогообложения с учетом перенесенных убытков	87 114	91 132	93 287	97 501	99 754	102 069	104 429	106 834	109 265	111 763	114 311	116 908
10	Налог на прибыль	20 907	21 872	22 389	23 400	23 941	24 497	25 063	25 640	26 223	26 823	27 435	28 058
11	Чистая прибыль (стр. 6 - стр. 10)	66 207	69 261	70 898	74 101	75 813	77 573	79 366	81 194	83 041	84 940	86 876	88 850
	Чистая прибыль, %	58%	59%	59%	59%	60%	60%	60%	60%	61%	61%	61%	61%
12	Распределение чистой прибыли:												
12.1.	На создание резервного фонда	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.2.	На реинвестирование и пополнение ОБК	33 103	34 630	35 449	37 050	30 325	31 029	31 746	32 478	33 216	33 976	34 750	35 540

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта										
			2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.
	оплаты комиссионных по кредитам)												
10	НДС, уплаченный поставщикам ресурсов и услуг	36 986	0	0	0	0	0	0	2 139	2 152	2 171	2 184	2 197
11	НДС, перечисляемый в бюджет	331 786	0	0	0	0	0	0	12 654	13 596	15 573	16 591	17 978
12	Налог на прибыль	380 115	0	0	0	0	0	0	12 616	14 831	17 340	18 696	20 384
13	Итого оттоков	1 068 680	636	650	663	675	687	699	44 476	47 732	52 877	55 340	59 175
14	Сальдо потока от операционной деятельности	1 433 538	-636	-650	-663	-675	-687	-699	65 151	69 099	79 021	84 331	91 063
	<i>Инвестиционная деятельность</i>												
	Притоки												
15	Реализация имущества и т.д. за вычетом НДС и налога на прибыль от реализации имущества	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Уменьшение оборотного капитала	3 254	137	3	3	3	3	3	3 104	0	0	0	0
17	Итого притоков	3 254	137	3	3	3	3	3	3 104	0	0	0	0
	Оттоки												
18	Капиталовложения с НДС	555 355	0	0	67 344	79 943	198 564	209 505	0	0	0	0	0
19	Прирост оборотного капитала	940	0	0	0	0	0	0	0	19	52	23	35

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта										
			2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.
20	Итого оттоков	556 296	0	0	67 344	79 943	198 564	209 505	0	19	52	23	35
21	Сальдо потока от инвестиционной деятельности	-553 041	137	3	-67 341	-79 940	-198 561	-209 502	3 104	-19	-52	-23	-35
22	Суммарное сальдо двух потоков	880 496	-499	-647	-68 004	-80 615	-199 248	-210 201	68 255	69 080	78 969	84 308	91 028
23	Накопленное сальдо двух потоков	880 496	-499	-1 146	-69 150	-149 765	-349 013	-559 214	-490 960	-421 880	-342 912	-258 604	-167 576
26	Коэффициент дисконтирования		0,89	0,86	0,83	0,80	0,77	0,74	0,71	0,68	0,66	0,63	0,61
27	Дисконтированное сальдо двух потоков	325 909	-445	-555	-56 205	-64 136	-152 589	-154 957	48 435	47 187	51 925	53 362	55 461
28	Накопленное дисконтированное сальдо двух потоков	325 909	-445	-1 000	-57 205	-121 341	-273 930	-428 887	-380 453	-333 266	-281 341	-227 979	-172 518
29	Внутренняя норма доходности (IRR)	42,96%											
	<i>Финансовая деятельность</i>												
	Притоки												
30	Уставный капитал	611 816	611 816	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Итого притоков	611 816	611 816	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Оттоки												
32	Распределение прибыли, в том числе в пользу вуза	669 619	0	0	0	0	0	0	0	21 980	0	0	0
33	Итого оттоков	669 619	0	0	0	0	0	0	0	21 980	0	0	0

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта										
			2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.
34	Сальдо потока от финансовой деятельности	-57 803	611 816	0	0	0	0	0	0	-21 980	0	0	0
35	Суммарное сальдо трех потоков	822 693	611 317	-647	-68 004	-80 615	-199 248	-210 201	68 255	47 099	78 969	84 308	91 028
36	Накопленное сальдо трех потоков (текущий ЧД)	822 693	611 317	610 670	542 666	462 051	262 803	52 602	120 856	167 956	246 924	331 232	422 260
37	Коэффициент дисконтирования		0,89	0,86	0,83	0,80	0,77	0,74	0,71	0,68	0,66	0,63	0,61
38	Дисконтированное сальдо трех потоков	558 857	545 265	-555	-56 205	-64 136	-152 589	-154 957	48 435	32 173	51 925	53 362	55 461
39	Накопленное дисконтированное сальдо трех потоков (текущий ЧДД)	558 857	545 265	544 710	488 505	424 370	271 780	116 823	165 258	197 430	249 355	302 717	358 178
40	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта	558 857											

Продолжение Таблицы начиная с 1 кв. 2012 г.

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
	Операционная деятельность													
	Притоки													
1	Доходы от реализации продукции без НДС	2 048 731	114 182	118 272	120 488	124 765	127 104	129 490	131 924	134 406	136 938	139 522	142 157	144 846

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
2	НДС, полученный от покупателей продукции	368 772	20 553	21 289	21 688	22 458	22 879	23 308	23 746	24 193	24 649	25 114	25 588	26 072
3	Зачет НДС, уплаченного при капвложениях и возмещаемого из бюджета	84 715	8 324	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Итого притоков	2 502 218	143 058	139 561	142 176	147 223	149 983	152 798	155 670	158 599	161 587	164 636	167 745	170 918
	Оттоки													
6	Материальные расходы	115 045	6 412	6 521	6 632	6 744	6 859	6 976	7 094	7 215	7 337	7 462	7 589	7 718
7	Расходы на оплату труда	58 409	3 284	3 340	3 396	3 454	3 513	3 573	3 633	3 695	3 758	3 822	3 887	3 953
8	Прочие расходы без НДС, включая налоги, учитываемые в составе расходов	146 339	8 836	8 743	8 636	8 529	8 442	8 336	8 231	8 125	8 042	7 938	7 834	7 730
9	Внереализационные расходы (за вычетом процентов за кредиты и оплаты комиссионных по кредитам)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	НДС, уплаченный поставщикам ресурсов и услуг	36 986	2 136	2 145	2 151	2 158	2 165	2 173	2 181	2 189	2 198	2 207	2 216	2 226
11	НДС, перечисляемый в бюджет	331 786	18 417	19 144	19 537	20 300	20 714	21 136	21 566	22 004	22 451	22 907	23 372	23 846
12	Налог на прибыль	380 115	20 907	21 872	22 389	23 400	23 941	24 497	25 063	25 640	26 223	26 823	27 435	28 058

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
13	Итого оттоков	1 068 680	59 991	61 764	62 740	64 585	65 633	66 689	67 767	68 869	70 009	71 159	72 332	73 531
14	Сальдо потока от операционной деятельности	1 433 538	83 067	77 797	79 435	82 637	84 350	86 109	87 903	89 731	91 578	93 477	95 413	97 387
	<i>Инвестиционная деятельность</i>													
	Притоки													
15	Реализация имущества и т.д. за вычетом НДС и налога на прибыль от реализации имущества	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Уменьшение оборотного капитала	3 254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Итого притоков	3 254	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Оттоки													
18	Капиталовложения с НДС	555 355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Прирост оборотного капитала	940	128	184	31	198	34	34	34	34	34	34	34	33
20	Итого оттоков	556 296	128	184	31	198	34	34	34	34	34	34	34	33
21	Сальдо потока от инвестиционной деятельности	-553 041	-128	-184	-31	-198	-34	-34	-34	-34	-34	-34	-34	-33
22	Суммарное сальдо двух потоков	880 496	82 939	77 613	79 404	82 439	84 316	86 075	87 869	89 697	91 544	93 443	95 379	97 353
23	Накопленное сальдо двух	880 496	-84 637	-7 024	72 380	154 820	239 135	325 211	413 080	502 776	594 321	687 764	783 143	880 496

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
	Потоков													
26	Коэффициент дисконтирования		0,59	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48	0,47	0,45	0,43	0,42	0,40	0,39
27	Дисконтированное сальдо двух потоков	325 909	48 643	43 817	43 151	43 126	42 458	41 723	40 999	40 287	39 579	38 890	38 211	37 543
28	Накопленное дисконтированное сальдо двух потоков	325 909	-123 875	-80 058	-36 907	6 219	48 677	90 400	131 399	171 687	211 266	250 155	288 366	325 909
29	Внутренняя норма доходности (IRR)	42,96%				43 126								
	Финансовая деятельность				0,865253	7187,6264								
	Притоки													
30	Уставный капитал	611 816	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Итого притоков	611 816	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Оттоки													
32	Распределение прибыли, в том числе в пользу вуза	669 619	112 814	0	0	0	140 233	0	0	0	188 367	0	0	206 224
33	Итого оттоков	669 619	112 814	0	0	0	140 233	0	0	0	188 367	0	0	206 224
34	Сальдо потока от финансовой деятельности	-57 803	-112 814	0	0	0	-140 233	0	0	0	-188 367	0	0	-206 224
35	Суммарное сальдо трех потоков	822 693	-29 875	77 613	79 404	82 439	-55 918	86 075	87 869	89 697	-96 823	93 443	95 379	-108 871
36	Накопленное сальдо трех потоков (текущий ЧД)	822 693	392 385	469 998	549 402	631 841	575 924	661 999	749 868	839 565	742 742	836 185	931 565	822 693

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
37	Коэффициент дисконтирования		0,59	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48	0,47	0,45	0,43	0,42	0,40	0,39
38	Дисконтированное сальдо трех потоков	558 857	-17 521	43 817	43 151	43 126	-28 158	41 723	40 999	40 287	-41 862	38 890	38 211	-41 985
39	Накопленное дисконтированное сальдо трех потоков (текущий ЧДД)	558 857	340 657	384 474	427 625	470 751	442 593	484 316	525 316	565 603	523 741	562 631	600 842	558 857
40	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта	558 857												

Таблица 17. Расчет параметров проекта без привлечения аутсорсера (уменьшение выручки на 10% по сравнению с исходным вариантом)

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта										
			2 кв. 2009 г.	3 кв. 2009 г.	4 кв. 2009 г.	1 кв. 2010 г.	2 кв. 2010 г.	3 кв. 2010 г.	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.
1.	Инвестиции по периодам (с НДС)	555 355	0	0	67 344	79 943	198 564	209 505	0	0	0	0	0
2.	Выручка от реализации продукции, без НДС	1 999 356	0	0	0	0	0	0	80 200	85 379	96 204	101 791	109 383
3.	Текущий чистый дисконтированный доход проекта	549 228	545 265	-555	-56 205	-64 136	-152 589	-154 957	47 230	31 340	50 471	51 874	53 923

Продолжение Таблицы начиная с 1 кв. 2012 г.

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шкам) жизненного цикла проекта											
			1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.	4 кв. 2013 г.	1 кв. 2014 г.	2 кв. 2014 г.	3 кв. 2014 г.	4 кв. 2014 г.
1.	Инвестиции по периодам (с НДС)	555 355	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.	Выручка от реализации продукции, без НДС	1 999 356	111 430	115 422	117 584	121 758	124 041	126 369	128 744	131 167	133 638	136 159	138 731	141 355
3.	Текущий чистый дисконтированный доход проекта	549 228	-15 351	42 599	41 955	41 935	-27 125	40 576	39 874	39 184	-40 459	37 828	37 170	-40 618

3 Анализ результатов апробации и доработка по ее итогам модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов

По итогам проведения апробации модели аутсорсинга неосновных видов деятельности вузов различного профиля деятельности и местоположения в соответствии с типом управления ресурсами были разработаны форматы внедрения механизмов аутсорсинга укрупненно по следующим группам:

- для рыночных, рыночно-ориентированных и структурно-сбалансированных вузов;
- для бюджетно-ориентированных вузов и вузов потенциального роста.

Крупный аутсорсинговый проект в сфере управления имуществом разработан для рыночных, рыночно-ориентированных и структурно-сбалансированных вузов, требующий серьезных затрат на создание современного отдыха для нужд сотрудников и обучающихся вуза.

Меньший в затратном отношении аутсорсинговый проект в сфере управления имуществом разработан для бюджетно-ориентированных вузов и вузов потенциального роста, требующий меньших инвестиционных затрат со стороны бюджета на создание многофункционального конгресс-центра.

Для учета лучшего опыта оценки эффективности реализации аутсорсингового проекта с позиции «инвестиционного проекта» целесообразно отразить в модели подходы к разработке бизнес-кейса аутсорсингового проекта (его примерная структура приведена ниже).

Примерная структура бизнес-кейса аутсорсингового проекта

- А. Резюме проекта
- Б. Структура доходов
- В. План осуществления проекта
- Г. Расчет показателей эффективности проекта в целом
- Г.1 Исходные экономические параметры и нормативы

Г.2. Денежные потоки и коммерческая эффективность проекта

Г.3. Эффективность проекта по сравнению с вариантом «без привлечения аутсорсера»

Д. Выводы

Приложения - Формы расчета эффективности проектов:

Расчет прогнозируемой чистой прибыли

№ п/п	Наименование показателя	В том числе по периодам (шагам) измененного цикла проекта					
		1 кв. 2__г.	2 кв. 2__г.	3 кв. 2__г.	4 кв. 2__г.	...	
1	Доходы от реализации продукции						
2	Себестоимость реализованной продукции						
3	Прибыль от реализации (стр. 1 - стр. 2)						
6	Прибыль до налогообложения						
7	Убытки прошлых периодов						
8	Уменьшение н/обл базы						
9	Прибыль до налогообложения с учетом перенесенных убытков						
10	Налог на прибыль						
11	Чистая прибыль (стр. 6 - стр. 10)						
	Чистая прибыль, %						
12	Распределение чистой прибыли:						
12.1.	На создание резервного фонда						
12.2.	На реинвестирование и пополнение ОБК						
12.3.1.	В пользу вуза						

Расчет прогнозируемых денежных потоков

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта					
			1 кв. 2__г.	2 кв. 2__г.	3 кв. 2__г.	4 кв. 2__г.	...	
	<i>Операционная деятельность</i>							
	Притоки							
1	Доходы от реализации продукции без НДС							
2	НДС, полученный от покупателей продукции							

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта					
			1 кв. 2___г.	2 кв. 2___г.	3 кв. 2___г.	4 кв. 2___г.	...	
28	Накопленное дисконтированное сальдо двух потоков							
29	Внутренняя норма доходности (IRR)							
	<i>Финансовая деятельность</i>							
	Притоки							
30	Уставный капитал							
31	Итого притоков							
	Оттоки							
32	Распределение прибыли, в том числе в пользу вуза							
33	Итого оттоков							
34	Сальдо потока от финансовой деятельности							
35	Суммарное сальдо трех потоков							
36	Накопленное сальдо трех потоков (текущий ЧД)							
37	Коэффициент дисконтирования							
38	Дисконтированное сальдо трех потоков							
39	Накопленное дисконтированное сальдо трех потоков (текущий ЧДД)							
40	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта							

Сравнительный расчет эффективности реализации проекта «с аутсорсером» и «без аутсорсера»

№ п/п	Наименование показателя	Всего, тыс. руб.	В том числе по периодам (шагам) жизненного цикла проекта					
			1 кв. 2___г.	2 кв. 2___г.	3 кв. 2___г.	4 кв. 2___г.	...	
1.	Инвестиции по периодам (с НДС)							
2.	Выручка от реализации продукции, без НДС							
3.	Текущий чистый дисконтированный доход проекта							
4.	Отношение чистого дисконтированного дохода проекта к базовому сценарию							