

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

Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010 годы, мероприятие 33 «Реализация комплекса мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности сферы образования, способствующих притоку инвестиций, финансовых, материальных, интеллектуальных и иных ресурсов в систему образования»

**Проект: «Разработка и апробация новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов в условиях повышения их экономической самостоятельности»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АПРОБАЦИИ И  
ВНЕДРЕНИЮ НОВЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ УЧРЕЖДЕНИЙ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Материалы для обсуждения на научно-практическом семинаре

28-30 ноября 2007 г.

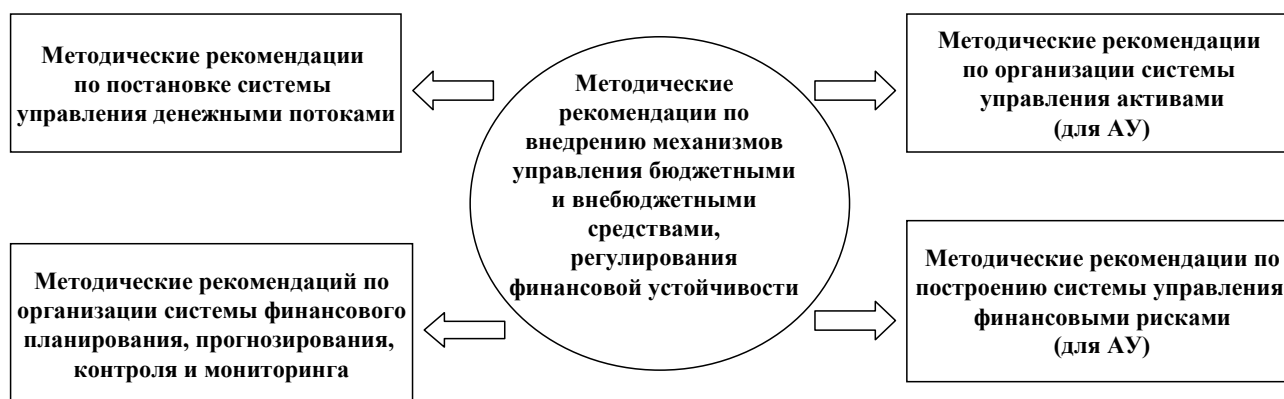
## Содержание

<b>1 Система методических рекомендаций по внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов</b>	<b>3</b>
1.1 Методические рекомендации по постановке системы управления денежными потоками	3
1.2 Методические рекомендации по организации системы финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза	10
1.3 Методические рекомендации по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости	23
1.4 Методические рекомендации по организации системы управления активами (в части имущества вуза, созданного в форме автономного учреждения, которым он распоряжается самостоятельно) как составной части управления финансовыми ресурсами вуза	42
1.5 Методические рекомендации по построению системы управления финансовыми рисками в деятельности вуза (для вуза, созданного в форме автономного учреждения)	51
<b>2 Методические рекомендации по апробации новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов</b>	<b>59</b>

# 1 Система методических рекомендаций по внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов

Логическая схема методических рекомендаций по внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов (Схема 1) построена таким образом, что ядром рекомендательной базы являются рекомендации по управлению бюджетными и внебюджетными ресурсами вузов, в которых представлена комплексная структура управления всей финансовой деятельностью вуза. Последующая детализация механизмов управления финансовыми ресурсами реализуются в специализированных методических рекомендациях, решающих конкретные управленческие задачи в финансовой системе вуза.

Схема 1 - Система методических рекомендаций по внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов



## 1.1 Методические рекомендации по постановке системы управления денежными потоками

### 1 Основные положения

1.1. *Целью* настоящих рекомендаций является представление руководства по организации системы управления денежными потоками внутри российских вузов.

1.2. *Назначение рекомендаций (практическая значимость)* состоит в методическом обеспечении применения новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов, являющихся результатом аналитического исследования лучшей зарубежной практики

организации финансово-хозяйственной деятельности крупнейших зарубежных вузов, а также специфики российского высшего профессионального образования.

В целом рекомендации *будут способствовать* формализации подходов при построении эффективной системы управления денежными потоками, возникающих в различных в различных сферах деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования.

**1.3. Настоящие рекомендации ориентированы на решение следующих основных задач:**

- обеспечение внедрения типовых документов вуза – различных форм движения денежных потоков – в финансовую деятельность вуза;

- создание организационной структуры управления денежными потоками вуза, включая определение функционального распределения обязанностей между бизнес-подразделениями и выработку согласованного формата взаимодействия между подразделениями вуза.

1.4. **Основными потребителями** методических рекомендаций являются государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования, функционирующие в форме бюджетного и автономного учреждения. Кроме того, рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления: Минобрнауки России, Рособразование, Росимущество, иными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, выполняющими регулятивные функции и/или функции собственника имущества образовательных учреждений.

1.5. **Основание рекомендаций.** Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с Гражданским и Бюджетным кодексами Российской Федерации, Федеральным законом от 10 июля 1992 N 3266-1 “Об образовании”, Федеральным законом от 22 августа 1996 г. “О высшем и послевузовском профессиональном образовании”, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. “Об автономных учреждениях”, Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. №264 “Об утверждении типового Положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”, Приказами Минфина России от 21 января 2005 г. N 5н “Об утверждении инструкции о

порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной бюджетной отчетности”, от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской отчетности организаций” и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

**1.6. Основные понятия.** В целях настоящих рекомендаций используются следующие понятия:

***денежные средства*** – инструмент денежного рынка, обладающий абсолютной ликвидностью, включает в себя деньги в кассе, на счете в органе федерального казначейства, на счетах в кредитных организациях, внесенные на вклады “до востребования”;

***поток денежных средств*** – поступление или выбытие (расходование) денежных средств;

***приток (отток) денежных средств*** – увеличение (уменьшение) денежных поступлений в результате хозяйственной деятельности, отдельных видов деятельности или хозяйственных операций вуза;

***чистый денежный поток*** – сумма поступлений денежных средств вуза за вычетом выбытий в рассматриваемом периоде в разрезе отдельных временных интервалов;

***дефицитный денежный поток*** – характер денежного потока вуза, при котором поступление денежных средств существенно ниже его реальных потребностей в целенаправленном их расходовании;

***избыточный денежный поток*** – характер денежного потока вуза, при котором поступление денежных средств существенно превышает его реальную потребность в целенаправленном их расходовании;

***центр финансовой ответственности*** – внутреннее структурное подразделение вуза, наделенное определенным объемом прав и обязанностей по управлению финансовыми ресурсами вуза в соответствии с внутренними документами вуза.

**1.7. Администрирование рекомендаций.** В случае возникновения потребности по внесению изменений и дополнений в настоящие рекомендации подразделение вуза, испытывающее потребность в этом, подает развернутое обоснование на разработку изменений и дополнений, согласует его с ученым советом вуза либо финансовым/бюджетным комитетом, если ему делегированы такие полномочия. В случае принятия положительного решения формируется проектная группа по подготовке проекта внутривузовского документа. Разработанный проект рассматривается ученым советом вуза

либо иным уполномоченным органом; результатом чего является утверждение проекта регламента либо направление его на доработку с последующим повторным рассмотрением.

## **2 Механизмы постановки системы управления денежными потоками вуза**

2.1. *Целью* составления модели движения денежных средств является определение величины и динамики чистого денежного потока от различных видов деятельности вуза, а также совокупного чистого денежного потока.

2.2. *Объектами* управления являются:

общий денежный поток вуза в течение определенного периода;

денежный поток по конкретному направлению деятельности вуза: образовательной, научной и сопутствующей ей, финансовой и инвестиционной, - величины которых рассчитываются на определенный период;

денежный поток, генерируемый отдельными подразделениями вуза в течение определенного периода.

2.3. В качестве *инструментов управления* используются планирование поступления и выбытия денежных средств по основным видам деятельности вуза, контроль и анализ выполнения утвержденных планов, составление отчетов и выдача рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления денежными средствами.

2.4. Планирование поступления и выбытия денежных средств является одним из важнейших этапов финансового планирования вуза и осуществляется с различными горизонтами планирования до 1 года. В качестве документационного обеспечения поступления и выбытия денежных средств выступают документарная и графическая формы бюджета движения денежных средств вуза (организационные аспекты представлены в п. 1.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами).

2.4.1. Базовым принципом планирования движения денежных средств вуза служит комплексная балансировка притоков денежных средств от различных источников финансирования (бюджетных и внебюджетных) и их оттоков по всем профилям деятельности вуза. Результатом данной балансировки является величина общего чистого денежного потока вуза за рассматриваемый период, рассчитываемая как сумма величин чистого денежного потока по профилям деятельности вуза.

2.4.2. Расчет величины чистого денежного потока по образовательной деятельности осуществляется в три этапа:

*На первом этапе* вычисляется величина притока денежных средств путем суммирования планируемых поступлений бюджетных средств в соответствии с утвержденными суммами бюджетных ассигнований по разделу “Высшее профессиональное образование” в соответствии со сметой доходов и расходов бюджетного учреждения, а также величины денежных средств, поступающих из внебюджетных источников: от платной образовательной деятельности, поступления целевых средств и безвозмездные поступления, поступления от привлеченных долговых обязательств.

*На втором этапе* вычисляется величина оттока денежных средств путем суммирования планируемого выбытия денежных средств на текущие расходы (за счет оплаты труда и начислений, служебных командировок, приобретения активов в целях обеспечения учебного процесса, содержания и эксплуатации зданий, информационных услуг и услуг связи, транспортных расходов и оплаты ГСМ, охраны труда, рекламных и маркетинговых расходов, прочих расходов и налогов), на выплату трансфертов и формирование резервов.

*На третьем этапе* вычисляется величина чистого денежного потока путем вычета величины оттоков денежных средств из величины притоков денежных средств.

2.4.3. Расчет величины чистого денежного потока по научной и сопутствующей ей деятельности осуществляется в три этапа:

*На первом этапе* вычисляется величина притока денежных средств путем суммирования планируемых поступлений бюджетных средств в соответствии с утвержденными суммами бюджетных ассигнований по разделам “Фундаментальные исследования” и «Прикладные исследования» в соответствии со сметой доходов и расходов бюджетного учреждения, а также величины денежных средств, поступающих из внебюджетных источников: от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказания услуг и выполнения прочих работ (услуг) (консультационных услуг, конференциальной и издательской деятельности, других работ (услуг)).

*На втором этапе* вычисляется величина оттока денежных средств путем суммирования планируемого выбытия денежных средств на расходы по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказанию услуг, на

расходы, связанные с выполнением прочих работ (услуг), в том числе связанных с оплатой налогов, на формирование научного фонда внутривузовских грантов, а также на расходы, связанные с международной деятельностью.

**На третьем этапе** вычисляется величина чистого денежного потока путем вычета величины оттоков денежных средств из величины притоков денежных средств.

2.4.4. Расчет величины чистого денежного потока по инвестиционной деятельности осуществляется в три этапа:

**На первом этапе** вычисляется величина притока денежных средств путем суммирования планируемых поступлений бюджетных средств в соответствии с утвержденными суммами бюджетных ассигнований по разделам “Непрограммные инвестиции в основные фонды” (Капитальное строительство) и “Доходы от сдачи в аренду имущества”, а также величины денежных средств, поступающих из внебюджетных источников: от реализации инвестиционных активов и в форме текущего дохода от сдачи в аренду имущества.

**На втором этапе** вычисляется величина оттока денежных средств путем суммирования планируемого выбытия денежных средств на капитальные расходы за счет приобретения активов, капитального ремонта и модернизации зданий и сооружений и строительства новых зданий и сооружений.

**На третьем этапе** вычисляется величина чистого денежного потока путем вычета величины оттоков денежных средств из величины притоков денежных средств.

2.4.5. Расчет величины чистого денежного потока по финансовой деятельности осуществляется в три этапа:

**На первом этапе** вычисляется величина притока денежных средств путем суммирования планируемых поступлений денежных средств из внебюджетных источников: от финансовых вложений (при их реализации и в форме текущего дохода: процентов, дивидендов и проч.), а также по займам и кредитам.

**На втором этапе** вычисляется величина оттока денежных средств путем суммирования планируемого выбытия денежных средств за счет осуществления финансовых вложений, привлечения и обслуживания займов и кредитов, оплаты налогов

**На третьем этапе** вычисляется величина чистого денежного потока путем вычета величины оттоков денежных средств из величины притоков денежных средств.



2.4.6. Вычисление планируемых величин чистых денежных потоков по профилям деятельности вуза осуществляется при условии отсутствия ограничений, накладываемых нормативно-правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации или муниципальных образований на деятельность государственных или муниципальных образовательных учреждений на основе утвержденных финансовых и стратегических планов вуза.

2.5. Контроль и анализ выполнения утвержденных бюджетов движения денежных средств осуществляется бизнес-подразделениями вуза, осуществляющими конкретную деятельность, генерирующую денежные потоки, а также специальным уполномоченным органом вуза, в компетенцию которого входит выполнение контрольных и аналитических процедур.

2.5.1. Уполномоченный орган вуза при выяснении причин существенного отклонения фактических значений показателей денежного потока от планируемых направляет в адрес непосредственных центров финансовой ответственности срочное извещение для дачи развернутого объяснения либо самостоятельно проводит комплексные ревизии или тематические проверки.

2.5.2. По итогам проведенных процедур контроля уполномоченный орган формирует отчет, содержащий оценку эффективности выполнения бюджета движения денежных средств и как в целом по вузу, так и в разрезе конкретных подразделений и направлений деятельности. В случае наличия серьезных отклонений в нем необходимо отразить анализ сложившейся ситуации с указанием конкретных мер по ее нормализации, а также предложения по недопущению ее ухудшения в будущем с указанием лиц, к которым могут быть применены меры взыскания.

2.5.3. В случае эффективного выполнения бюджетов движения денежных средств в отчете о контроле выполнения финансовых планов должны содержаться предложения по материальному поощрению лиц (подразделений) вуза, которые являются элементами системы материальных поощрений и ответственности подразделений и служб вуза за результаты работы.

### **3 Организационная система управления денежными потоками**

3.1. Подсистема управления денежными потоками является составной частью организационной системы управления финансовыми ресурсами, структура которой рассмотрена в Методических рекомендациях по внедрению механизмов управления

бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости (см. раздел 1.3 настоящего документа). Управление денежными потоками осуществляется центрами финансовой ответственности, которые формируются в рамках децентрализованной финансовой системы вуза по основным профилям деятельности вуза (образовательная, научная и сопутствующая ей, инвестиционная и финансовая).

3.2. В обязанности центров финансовой ответственности входит:

разработка бюджетов движения денежных средств вуза в рамках подведомственных подразделений и передача в финансово-экономическую службу для анализа и обработки;

подготовка отчетности о выполнении бюджетов движения денежных средств вуза по подведомственным подразделениям и передача в финансово-экономическую службу для анализа и обработки;

в случае необходимости принятие решений по оперативному изменению собственному формату использования денежных средств в рамках лимита ответственности либо подготовка предложений по корректировке принятых планов на более крупные объемы финансово-экономической службе.

3.3. Специальным уполномоченным органом вуза, в компетенцию которого входит управление общим денежным потоком вуза, составление бюджета движения денежных средств в целом по вузу, а также выполнение контрольных и аналитических процедур выполнения принятых бюджетов движения денежных средств в целом по вузу и по направлениям и подразделениям, составление отчетов и выдача рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления денежными средствами является блок бюджетирования финансово-экономической службы вуза (более подробно см. раздел 1.3 настоящего отчета).

## **1.2 Методические рекомендации по организации системы финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза**

### **1 Основные положения**

1.1. *Целью* настоящих рекомендаций является представление руководства по организации системы финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза.

1.2. **Назначение рекомендаций (практическая значимость)** состоит в методическом обеспечении применения новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов, являющихся результатом аналитического исследования лучшей зарубежной практики организации финансово-хозяйственной деятельности крупнейших зарубежных вузов, а также специфики российского высшего профессионального образования.

В целом рекомендации **будут способствовать** формализации подходов при построении эффективной системы финансового планирования и контроля в управлении финансовыми ресурсами вуза, возникающих в различных сферах деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования.

1.3. **Настоящие рекомендации ориентированы на решение следующих основных задач:**

- обеспечение внедрения типовых плановых документов – финансового плана и баланса доходов и расходов – в постоянную финансовую практику вуза;

- создание организационной структуры управления финансовыми ресурсами вуза в части планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга на основе типовой финансовой политики, включающей определение функционального распределения обязанностей между бизнес-подразделениями и выработку согласованного формата взаимодействия между ними.

1.4. **Основными потребителями** методических рекомендаций являются государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования, функционирующие в форме бюджетного и автономного учреждения. Кроме того, рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления: Минобрнауки России, Рособразование, Росимущество, иными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, выполняющими регулятивные функции и/или функции собственника имущества образовательных учреждений.

1.5. **Основание рекомендаций.** Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с Гражданским и Бюджетным кодексами Российской Федерации, Федеральным законом от 10 июля 1992 N 3266-1 “Об образовании”, Федеральным законом от 22 августа 1996 г. “О высшем и послевузовском профессиональном образовании”, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. “Об автономных

учреждениях”, Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. №264 “Об утверждении типового Положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”, Приказами Минфина России от 21 января 2005 г. N 5н “Об утверждении инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной бюджетной отчетности”, от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской отчетности организаций” и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

1.6. **Основные понятия.** В целях настоящих рекомендаций используются следующие понятия:

**финансовое планирование** – процесс определения параметров формирования и использования финансовых ресурсов в следующем плановом периоде, обеспечивающий взаимосвязь доходов и расходов на основании увязки показателей развития вуза с источниками финансирования;

**финансово-экономическая служба** – организационная структура вуза, ответственная за реализацию финансовой политики, принятой в вузе;

**центр финансовой ответственности** – внутреннее структурное подразделение вуза, наделенное определенным объемом прав и обязанностей по управлению финансовыми ресурсами вуза в соответствии с внутренними документами вуза;

**бюджетное финансирование** – финансовые ресурсы вуза, получаемые в соответствии с установленным бюджетным законодательством Российской Федерации из бюджетов различных уровней, на цели, установленные государственной политикой в области высшего профессионального образования;

**внебюджетное финансирование** – финансовые ресурсы вуза, получаемые от органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных, муниципальных и частных организаций, физических лиц в соответствии с договорами гражданско-правового характера;

**бюджетное обязательство** – расходное обязательство, подлежащее исполнению в соответствующем финансовом году;

**лимит бюджетных обязательств** – объем прав в денежном выражении на принятие вузом бюджетных обязательств и (или) их исполнение в текущем финансовом году (текущем финансовом году и плановом периоде).

1.7. **Администрирование рекомендаций.** В случае возникновения потребности по внесению изменений и дополнений в настоящие рекомендации подразделение вуза, испытывающее потребность в этом, подает развернутое обоснование на разработку изменений и дополнений, согласует его с ученым советом вуза либо финансовым/бюджетным комитетом, если ему делегированы такие полномочия. В случае принятия положительного решения формируется проектная группа по подготовке проекта внутривузовского документа. Разработанный проект рассматривается ученым советом вуза либо иным уполномоченным органом; результатом чего является утверждение проекта регламента либо направление его на доработку с последующим повторным рассмотрением.

## 2 **Механизмы постановки системы финансового планирования, в управлении финансовыми ресурсами вуза**

2.1. **Целью** постановки финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза служит эффективное использование доходов, получаемых из различных источников, по направлениям деятельности вуза.

2.2. **Объектами** управления являются:

величина доходов в зависимости от источников финансирования;

величина расходов по направлениям деятельности;

превышение доходов над расходами вуза.

2.3. В качестве **инструментов управления** используются планирование величин доходов и расходов по основным видам деятельности вуза, контроль, анализ и мониторинг выполнения утвержденных планов, составление отчетов и выдача рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления финансовыми ресурсами.

2.4. Планирование значений финансовых показателей осуществляется на трехлетней основе, охватывает все ключевые профили деятельности вуза и может служить основой для разработки общей системы сбалансированных показателей, в которую могут входить следующие индикаторы: доля доходов, полученных из внебюджетных источников; рентабельность валовой прибыли; доля административных расходов (расходов центров затрат) в общей структуре расходов; общий объем привлеченных средств и др.

2.4.1. Применение системы сбалансированных показателей предполагает установление целевых ориентиров на основе усреднения значений идентифицируемых параметров по аналогичным вузам и постоянный мониторинг фактических значений показателей вуза с проведением анализа и выработкой предложений по достижению запланированного уровня или корректировки плановых значений.

2.5. Планирование и прогнозирование конкретных значений финансовых показателей на определенный период осуществляется с применением существующих методик, основанных на подушевом принципе. Кроме того, с учетом адаптации к особенностям высшего профессионального образования могут быть использованы методики расчета нормативов по видам и группам расходов, применяемых в практике начального и среднего профессионального образования.

2.5.1. В части доходов планированию подлежат:

**бюджетные доходы** по разделам “Высшее профессиональное образование” “Фундаментальные исследования” и «Прикладные исследования», «Непрограммные инвестиции в основные фонды» (Капитальное строительство) и “Доходы от сдачи в аренду имущества”;

**внебюджетные средства:** от платной образовательной деятельности, поступления целевых средств и безвозмездные поступления, поступления от привлеченных долговых обязательств, от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказания услуг и выполнения прочих работ (услуг) (консультационных услуг, конференциальной и издательской деятельности, других работ (услуг)), от реализации инвестиционных активов и в форме текущего дохода от сдачи в аренду имущества, от финансовых вложений (при их реализации и в форме текущего дохода: процентов, дивидендов и проч.), а также по займам и кредитам.

2.5.2. В части расходов планированию подлежат:

**текущие расходы** (оплата труда и начисления, служебные командировки, приобретение активов в целях обеспечения учебного процесса, содержание и эксплуатация зданий, информационные услуги и услуги связи, транспортные расходы и оплата ГСМ, охрана труда, рекламные и маркетинговые расходы, налоги и прочие расходы);

**целевые расходы** (трансферты и резервы, расходы на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказание услуг, расходы, связанные с выполнением прочих работ (услуг), налоговые расходы, расходы на

формирование научного фонда внутривузовских грантов, расходы по международной деятельности);

**капитальные расходы** (расходы на приобретение активов, капитальный ремонт и модернизация зданий и сооружений, строительство новых зданий и сооружений);

**расходы на финансовые вложения** (привлечение и обслуживание займов и кредитов, налоговые расходы).

2.5.3. При осуществлении финансового планирования в целях обеспечения целесообразности отдельных направлений функционирования вуза, а также анализа их эффективности проводятся различные аналитические процедуры. Для этого используются следующие аналитические показатели.

2.5.3.1. Изменение доходов вуза:

$$\frac{D_t - D_0}{D_0} * 100,$$

где  $D_t$  - доходы вуза за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $D_0$  - доходы вуза за базовый год, млн. руб. в год.

2.5.3.2. Изменение доходов вуза на одного студента:

$$\frac{D_t / Z_t - D_0 / Z_0}{D_0 / Z_0} * 100,$$

где  $D_t$  - доходы вуза за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $D_0$  - доходы вуза за базовый год; млн. руб. в год,  $Z_t$  - число студентов, количество чел. на конец прогнозируемого года,  $Z_0$  - число студентов на конец базового года, количество чел.

2.5.3.3. Изменение внебюджетных доходов вуза:

$$\frac{S_t - S_0}{S_0} * 100,$$

где  $S_t$  - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $S_0$  - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год

2.5.3.4. Изменение внебюджетных доходов на одного студента вуза:

$$\frac{S_t / Z_t - S_0 / Z_0}{S_0 / Z_0} * 100,$$

где  $S_t$  - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $S_0$  - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год,  $Z_t$  - число студентов на конец

прогнозируемого года, количество чел.,  $Z_0$  - число студентов на конец базового года, количество чел.

2.5.3.5. Изменение внебюджетных доходов вуза, получаемых за счет платного обучения:

$$\frac{I_t - I_0}{I_0} * 100$$

где  $I_t$  - объем внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $I_0$  - объем внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, за базовый год, млн. руб. в год.

2.5.3.6. Изменение доли внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, во внебюджетных доходах вуза:

$$(I_t / S_t - I_0 / S_0) * 100$$

где  $I_t$  - внебюджетные доходы, получаемые за счет платного обучения, за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $I_0$  - внебюджетные доходы, получаемые за счет платного обучения, за базовый год, млн. руб. в год,  $S_t$  - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год,  $S_0$  - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год.

2.5.3.7. Эффективность расчетов, определяемая по наличию просроченной дебиторской / кредиторской задолженности в млн руб., в том числе по видам задолженности (дебиторская и кредиторская).

2.5.3.8. Коэффициент ликвидности:

(Финансовые активы + Расчеты с дебиторами по доходам + Расчеты с дебиторами по выданным авансам) / (Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам + Расчеты с поставщиками и подрядчиками + Расчеты по платежам в бюджеты + Прочие расчеты с кредиторами).

2.6. Финансовое планирование осуществляется в следующих основных формах:

2.6.1. Перспективное **финансовое планирование** отражает финансовое обеспечение стратегического развития вуза на долгосрочный период. Центральным документом, составляемым в рамках перспективного планирования, является долгосрочный финансовый план вуза. Долгосрочный финансовый план целесообразно составлять на три календарных года по всем показателям, представленным в п. 2.1 Перспективных новых механизмов управления финансовыми ресурсами высших учебных



заведений, с разбивкой по каждому году. Распределение доходов и расходов по годам должно соответствовать запланированному характеру деятельности вуза в разрезе значимых направлений. Форма финансового плана вуза представлена в п. 2.2 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами.

2.6.2. **Текущее финансовое планирование** осуществляется в развитие долгосрочного финансового плана. Назначение текущего финансового планирования вуза заключается в способности осуществления расходов и получения доходов для их покрытия в целях обеспечения постоянной платежеспособности. Основными формами являются:

**финансовый план вуза на текущий год**, содержащий детализированные показатели деятельности вуза на текущий год с разбивкой по кварталам;

**баланс доходов и расходов** - шахматная проверочная ведомость, в которой в обязательном порядке по каждому виду расходов указывается величина финансирования по укрупненному виду источников финансирования (как из бюджетов различных уровней, так и внебюджетных источников). Форма баланса доходов и расходов вуза представлена в п. 2.2 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами;

**план (бюджет) движения денежных средств**, содержащий планируемые значения поступлений и выбытий денежных средств с разбивкой по кварталам по основным видам деятельности вуза. Форма бюджета движения денежных средств вуза представлена в п. 2.2 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами.

2.6.3. **Оперативное финансовое планирование** вуза осуществляется на базе текущих финансовых планов и направлено на формирование комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений деятельности вуза. По необходимости могут составляться:

**платежный календарь** - план балансирования притоков и оттоков денежных средств, составляемый на квартал с разбивкой на декады, месяцы, недели в зависимости от характера и потребностей планирования;

**кассовый план** – инструмент планирования, используемый в целях осуществления контроля за поступлениями и расходованием наличных денежных средств, составляемый на квартал.

2.7. Система финансовых планов вуза разрабатывается в тесной увязке с принципами, целями, задачами и форматом его стратегического развития, зафиксированными во внутривузовских регламентах и других документах: параметры стратегических планов по направлениям деятельности вуза служат базой для разработки системы финансовых планов с различным горизонтом планирования.

2.7.1. Общие принципы развития вуза (использования рыночных механизмов финансирования, ориентация на бюджетные источники и др.) определяют общую величину планируемых бюджетных и внебюджетных доходов, их соотношение.

2.7.2. Характеристика образовательной деятельности (перечень специальностей, количество бюджетных и платных студентов по всем видам обучения, мероприятия по управлению качеством обучения посредством применения современных образовательных технологий и др.) определяет величину планируемых расходов на оплату труда; на приобретение активов для организации учебных процессов; информационные услуги и др., а также величину планируемых доходов от указанной деятельности.

2.7.3. Характеристика научной деятельности (портфель договоров на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо иных заказов по схожей тематике) влияет на величину планируемых расходов на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо прочих работ (услуг). Величина планируемых доходов от указанной деятельности.

2.7.4. Характеристика программы маркетинга по обеспечению достижения стратегических целей в области образовательной и научной деятельности вуза предопределяет величину планируемых маркетинговых и рекламных расходов.

2.7.5. Характеристика развития материально-технического потенциала (характеристика использования земельных, учебных, производственных и других площадей, программы строительства и капитального ремонта, модернизация оборудования, обновление технологического ряда) формирует величину планируемых капитальных расходов вуза, включая затраты на приобретение активов и осуществление капитального ремонта и модернизации.

2.7.6. Направления развития кадрового потенциала и социальной поддержки (средства достижения кадровых целей, политика доходов и стимулирования персонала, программы социальной поддержки работников и студентов) формируют величину планируемых расходов по оплате труда профессорско-преподавательского состава, по

охране труда, по социальной поддержке преподавателей, а также на формирование научного фонда по внутривузовским грантам.

2.7.7. Характеристика формата сотрудничества с представителями частного сектора экономики, в том числе на основе проектов государственно-частного партнерства (через механизмы эндаумента, пожертвований, трехсторонних соглашений и др.) дает основу для определения величины планируемых доходов от платной образовательной деятельности, величина планируемых целевых средств и безвозмездных поступлений.

2.7.8. Формат использования финансовых ресурсов (возможность размещения временно свободных денежных ресурсов) предопределяет величину планируемых доходов от осуществления финансовых операций.

2.8. Вузы, созданные в форме бюджетного учреждения, осуществляют финансовое планирование на основе механизма, предусмотренного нормами бюджетного законодательства (с учетом изменений, вступающих в силу с 1 января 2008 г.). Бюджетный процесс можно разделить на три этапа:

2.8.1. На первом этапе вуз после получения уведомления о бюджетных ассигнованиях в соответствии с порядком, утвержденным главным распорядителем бюджетных средств, составляет бюджетную смету, устанавливающую в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств.

2.8.2. На втором этапе разработанный проект бюджетной сметы представляется на утверждение главному распорядителю бюджетных средств – в соответствии с порядком, утвержденным главным распорядителем бюджетных средств.

2.8.3. На третьем этапе главный распорядитель бюджетных средств утверждает предоставленную вузом бюджетную смету либо принимает решение о необходимости ее корректировки. В случае утверждения бюджетной сметы главным распорядителем бюджетных средств бюджетная смета доводится до вуза. В ином случае вуз осуществляет корректировку сметы и предоставляет ее на повторное утверждение.

2.8.4. Планирование внебюджетных доходов вуза осуществляется на основе составления сметы доходов и расходов по средствам, полученным от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности в соответствии с порядком, установленным главным распорядителем бюджетных средств.

2.9. Вузы, функционирующие в форме автономных учреждений, не являются участниками бюджетного процесса и выполняют задание учредителя по разделам и

подраздела функциональной классификации бюджетных расходов на основе субсидий и субвенций. Порядок предоставления бюджетного финансирования определяется органом государственной (муниципальной) власти, в бюджете которого предусмотрены соответствующие бюджетные ассигнования.

2.10. В основе составления бюджетной сметы, сметы доходов от предпринимательской деятельности и иных плановых документов вуза лежат нормативы финансирования. Методические разработки по расчету нормативов расходов вуза представлены в Разделе 3 Методических рекомендаций по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости (см. п. 1.3 настоящего документа).

### **3. Механизмы постановки системы контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза**

3.1. Основными целями осуществления контроля и мониторинга являются эффективное использование финансовых ресурсов и обеспечение эффективного выполнения задач вуза и его финансовых планов.

3.2. В качестве субъектов контроля и мониторинга реализации финансовых планов вуза могут выступать отдельное обособленное подразделение, наделенное полномочиями финансового контроля, либо подразделения в составе финансово-экономической службы, реализующие функции контроля и мониторинга только в части выполнения финансовых планов.

3.3. Для выполнения указанных функций субъекты контроля должны располагать необходимой информационной базой, на основе которого может осуществляться оперативный контроль. Для формирования такой базы используется система раскрытия информации, состоящая из следующих элементов:

официальные отчеты о деятельности вуза (баланс исполнения бюджета, отчет о финансовых результатах деятельности, отчет об исполнении бюджета, пояснительная записка и др. формы);

внутривузовские формы отчетности подразделений, уточняющие и детализирующие операции по основным направлениям деятельности вуза.

3.4. В случае выявления существенного отклонения фактических значений показателей от планируемых соответствующие субъекты контроля либо направляют в адрес подразделений, к сферам деятельности которых относится выявленное

несоответствие, срочное извещение для дачи развернутого объяснения, либо реализуют инструменты контроля самостоятельно инструменты контроля.

3.5. К инструментам контроля относятся: комплексные ревизии и тематические проверки с анализом первичных документов; контроль целевого использования средств из бюджетных и внебюджетных источников; проверка законности формирования размеров дебиторской и кредиторской задолженности и платежно-расчетной дисциплины; контроль выполнения планов по заключению договоров на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; проверка обоснованности расходов заявленным планам.

3.5.1. Направлениями реализации контрольных процедур являются:  
формирование просроченной дебиторско-кредиторской задолженности;  
состояние основных средств (степень износа);  
излишние концентрации средств в нефинансовых активах в структуре баланса;  
снижение ликвидности баланса образовательного учреждения;  
формирование отрицательного финансового результата по внебюджетным доходам и расходам (убыток в предпринимательской деятельности вуза);

быстрое нарастание отдельных видов затрат на одного обучающегося (студента) по отдельным видам затрат;

наиболее крупные отклонения фактических доходов и расходов от статей, предусмотренных сметами по бюджетным и внебюджетным средствам / финансовым планом (во взаимосвязи с данные о выполнении годового плана деятельности вуза);

результаты отдельных центров прибыльности и затрат, если они сформированы в образовательном подразделении (выделены в учете, переданы правомочия юридического лица);

отклонения в результатах выполнения инвестиционных проектов, осуществляемых образовательным учреждением, и в формировании их источников финансирования.

3.6. На основе проводимых процедур контроля соответствующ(ее)ие подразделение(я) формируют отчет, содержащий оценку эффективности реализации финансовых планов и как в целом по вузу, так и в разрезе конкретных подразделений и направлений деятельности. В случае наличия серьезных отклонений в нем должен содержаться анализ сложившейся ситуации с указанием конкретных мер по ее нормализации, а также предложения по недопущению ее ухудшения в будущем с указанием лиц, к которым могут быть применены меры взыскания.

3.7. В случае эффективного выполнения планов в отчете о контроле выполнения финансовых планов должны содержаться предложения по материальному поощрению лиц (подразделений) вуза. В этой связи в условиях повышения экономической самостоятельности вузов и применения ими рыночных методов управления целесообразно формирование адекватной системы материальных поощрений и ответственности за результаты работы, что позволит целенаправленно стимулировать работу подразделений и служб вуза, обеспечивающих управление его финансовыми ресурсами, а, следовательно, повышать эффективность финансово-хозяйственной деятельности вуза в целом.

#### **4 Организационная система финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза**

4.1. Подсистема финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга является составной частью организационной системы управления финансовыми ресурсами, структура которой рассмотрена в Методических рекомендациях по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости (см. раздел 1.3 настоящего документа). Исходное финансовое планирование осуществляется центрами финансовой ответственности, которые формируются в рамках децентрализованной финансовой системы вуза по основным профилям деятельности вуза (образовательная, научная и сопутствующая ей, инвестиционная и финансовая).

4.2. В обязанности центров финансовой ответственности входит:

разработка финансовых плановых документов вуза в рамках подведомственных подразделений и передача в финансово-экономическую службу для анализа и обработки;

подготовка отчетности о выполнении финансовых плановых документов вуза по подведомственным подразделениям и передача в финансово-экономическую службу для анализа и обработки;

в случае необходимости принятие решений по оперативному изменению собственному формату использования финансовых ресурсов в рамках лимита ответственности либо подготовка предложений по корректировке принятых планов на более крупные объемы финансово-экономической службе.

4.3. Специальным уполномоченным органом вуза, в компетенцию которого входит управление финансовыми ресурсами вуза, составление финансовых плановых документов в целом по вузу, а также выполнение контрольных и аналитических процедур выполнения

принятых бюджетов движения денежных средств в целом по вузу и по направлениям и подразделениям, составление отчетов и выдача рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления денежных средств являются блок бюджетирования и блок бюджетного финансирования финансово-экономической службы (более подробно см. раздел 1.3 настоящего документа).

## **1.3 Методические рекомендации по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости**

### **1 Основные положения**

1.1. *Целью* настоящих рекомендаций является представление руководства по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости.

1.2. *Назначение рекомендаций (практическая значимость)* состоит в методическом обеспечении применения новых механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами и регулирования финансовой устойчивости, являющихся результатом аналитического исследования лучшей зарубежной практики организации финансово-хозяйственной деятельности крупнейших зарубежных вузов, а также специфики российского высшего профессионального образования.

В целом рекомендации *будут способствовать* формализации подходов при построении эффективной системы управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости в различных в различных сферах деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования.

1.3. *Настоящие рекомендации ориентированы на решение следующих основных задач:*

- обеспечение внедрения типовых финансовой и кредитной политики в постоянную финансовую практику вуза;
- создание организационной структуры управления финансовыми ресурсами вуза в части управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости, включающей определение функционального распределения обязанностей между бизнес-подразделениями и выработку согласованного формата взаимодействия между ними.

1.4. **Основными потребителями** методических рекомендаций являются государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования, функционирующие в форме бюджетного и автономного учреждения. Кроме того, рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления: Минобрнауки России, Рособразование, Росимущество, иными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, выполняющими регулятивные функции и/или функции собственника имущества образовательных учреждений.

1.5. **Сфера действия рекомендаций.** В случае принятия настоящих рекомендаций в полном или модифицированном виде в качестве внутривузовского регламента действия работников вуза, а также иных лиц, работающих по гражданско-правовым договорам, в компетенцию которых входит управление финансовыми ресурсами вузов, должны в полной мере соответствовать требованиям и положениям настоящих рекомендаций.

1.5. **Основание рекомендаций.** Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации (с учетом изменений, вступающих в силу с 1 января 2008 г.), Федеральным законом от 10 июля 1992 N 3266-1 “Об образовании”, Федеральным законом от 22 августа 1996 г. “О высшем и послевузовском профессиональном образовании”, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. “Об автономных учреждениях”, Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. №264 “Об утверждении типового Положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”, Приказами Минфина России от 21 января 2005 г. N 5н “Об утверждении инструкции о порядке составления и представления годовой, квартальной и месячной бюджетной отчетности”, от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской отчетности организаций” и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

1.6. **Основные понятия.** В целях настоящих рекомендаций используются следующие понятия:

**финансовое планирование** – процесс определения параметров формирования и использования финансовых ресурсов в следующем плановом периоде, обеспечивающий



взаимосвязь доходов и расходов на основании увязки показателей развития вуза с источниками финансирования;

**финансово-экономическая служба** – организационная структура вуза, ответственная за реализацию финансовой политики, принятой в вузе;

**центр финансовой ответственности** – внутреннее структурное подразделение вуза, наделенное определенным объемом прав и обязанностей по управлению финансовыми ресурсами вуза в соответствии с внутренними документами вуза;

**бюджетное финансирование** – финансовые ресурсы вуза, получаемые в соответствии с установленным бюджетным законодательством Российской Федерации из бюджетов различных уровней, на цели, установленные государственной политикой в области высшего профессионального образования;

**внебюджетное финансирование** – финансовые ресурсы вуза, получаемые от органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных, муниципальных и частных организаций, физических лиц в соответствии с договорами гражданско-правового характера.

**1.7. Ограничения при применении рекомендаций.** Предлагаемые рекомендации в наибольшей степени ориентированы на вуз с объемом бюджетных и внебюджетных доходов от 300 - 500 млн. рублей и выше. Вузы, располагающие меньшей доходной базой, сформируют структуры и механизмы управления финансовыми ресурсами, имеющие меньший набор функций, подразделений, использующие принципы совмещения видов деятельности на рабочих местах и в структурных подразделениях.

**1.8. Администрирование рекомендаций.** В случае возникновения потребности по внесению изменений и дополнений в настоящие рекомендации подразделение вуза, испытывающее потребность в этом, подает развернутое обоснование на разработку изменений и дополнений, согласует его с ученым советом вуза либо финансовым/бюджетным комитетом, если ему делегированы такие полномочия. В случае принятия положительного решения формируется проектная группа по подготовке проекта внутривузовского документа. Разработанный проект рассматривается ученым советом вуза либо иным уполномоченным органом; результатом чего является утверждение проекта регламента либо направление его на доработку с последующим повторным рассмотрением.

## **2      Механизмы постановки системы управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости**

2.1.      *Целью* постановки системы управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости служат:

обеспечение финансовой базы для долгосрочного развития вуза, реализации его стратегий и укрепления конкурентоспособности на рынке образовательных, научных и других услуг;

постоянное расширение внебюджетной базы доходов вуза при обеспечении его устойчивого бюджетного финансирования и поддержании качественных параметров финансового состояния;

создание эффективного финансового механизма, направленного на сокращение издержек, на урегулирование конфликтов интересов, на стимулирование экономического роста, инноваций и хозяйственной самостоятельности в деятельности высшего учебного заведения.

2.2.      *Принципами* управления являются:

полное соответствие субъектов финансовой деятельности вуза установленным законодательным требованиям и этическим нормам и правилам;

диверсификация структуры финансовых ресурсов вуза;

сочетание перспективного, текущего и краткосрочного финансового планирования в увязке с системой планов развития финансово-хозяйственной деятельности вуза;

последовательность контроля и мониторинга реализации финансовых планов вуза во взаимодействии с мониторингом экономической ситуации в высшем учебном заведении;

создание вертикально-интегрированной системы финансового менеджмента, объединяющей структурные подразделения и другие объекты управления в процессе бюджетирования, исполнения бюджетов, внутреннего финансового контроля, внутреннего коммерческого расчета;

обеспечение целевого использования бюджетных и внебюджетных ресурсов;

создание эффективных финансовых стимулов в осуществлении образовательной, научной и иной деятельности вуза его сотрудниками и руководством вуза;

минимизация финансовых рисков, связанных с деятельностью вуза.

2.3.      Этическое поведение работников вуза. Работники вуза и иные лица, в компетенцию которых входит управление финансовыми ресурсами вузов, не должны

использовать свое служебное положение, материальные или интеллектуальные ресурсы вуза в личных целях; их действия никоим образом не должны наносить ущерб интересам и репутации вуза. Любой личный интерес, который может повлиять на беспристрастность работника вуза в какой бы то ни было форме, связанной с исполнением служебных обязанностей, должен быть раскрыт и доведен до сведения руководителю соответствующего подразделения. При получении подарков, стоимость которых превышает \_\_\_ (например, 500) рублей, работники вуза должны предварительно получить письменное разрешение на получение таких подарков у непосредственного руководителя. В случае сомнения относительно возможности конфликта интересов подарки должны быть возвращены или отвергнуты. Предоставление или получение услуг работниками вуза с целью воздействия на принимаемые решения недопустимы.

2.4. Управление бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости, включает: управление доходами вуза, привлеченными ресурсами, их размещение в финансовые активы, бюджетирование и контроль расходов, формирование и распределение финансового результата деятельности вуза, оптимизацию налоговых и других обязательных платежей, расчеты потребностей в инвестициях и их покрытия финансовыми источниками, управление финансовыми рисками, доходностью и ликвидностью на рынке образовательных, научных и других услуг.

2.5. Документационное обеспечение управления бюджетными и внебюджетными средствами базируется на внутривузовских регламентах: типовой финансовой политике (примерное положение представлено в п. 2.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами), типовой кредитной политике (примерное положение представлено в п. 3.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами), типовой политике управления рисками (примерное положение представлено в п. 5.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами, примерная внутренняя политика вуза по установлению лимитов представлена в п. 5.2 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами).

2.6. Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными ресурсами состоит из единоличного исполнительного органа, коллегиальных исполнительных органов, исполнительных подразделений и центров финансовой ответственности. В качестве приоритетной признается децентрализованная система управления ресурсами с распределением полномочий и ответственности.

2.6.1. Делегирование полномочий по принятию решений и разделения ответственности между подразделениями вуза может осуществляться путем закрепления имущества либо распределения доходов между отдельными подразделениями и единоличным исполнительным органом управления финансовыми ресурсами или напрямую с ректором вуза.

2.7. Заместитель руководителя вуза (проректор по финансам / финансовый директор вуза) осуществляет руководство финансовым менеджментом вуза, организует деятельность финансово-экономической службы и ее взаимодействие со структурными подразделениями вуза в процессе финансового менеджмента, действует по доверенности от имени вуза в пределах переданных ему полномочий по заключению сделок, по распоряжению имуществом и денежными средствами, по представительству интересов вуза в части организации управления бюджетными и внебюджетными средствами.

2.8. Коллегиальные исполнительные органы управления финансовыми ресурсами включают: финансовый / бюджетный комитет, комитет по стратегическому планированию, инвестиционный комитет, комитет по управлению рисками и комитет по аудиту. Состав коллегиальных органов формируется Ученым советом вуза из числа своих членов, а также независимых экспертов, руководителей и специалистов планово-экономической, финансово-экономической, бухгалтерской и других служб высшего учебного заведения. Единоличный исполнительный орган по управлению финансовыми ресурсами (либо его заместитель) в обязательном порядке входит в состав всех коллегиальных органов по управлению финансовыми ресурсами. Комитеты рассматривают и утверждают плановые и отчетные документы по работе соответствующего подразделения финансово-экономической службы, на основе этого представляют предложения ректору вуза по совершенствованию механизмов управления финансовыми ресурсами вузов.

2.8.1. Финансовый/бюджетный комитет создается в целях обеспечения непрерывной оценки финансового состояния вуза и качества управления финансовыми ресурсами. Комитету передаются права по утверждению стандартных форм внутренних

плановых и отчетных финансовых документов вуза, одобрению крупных сделок (свыше \_\_\_\_\_ рублей), принятию или отклонению предложений по созданию государственно-частных партнерств и привлечению стороннего финансирования.

2.8.2. Инвестиционный комитет является органом, принимающим решения в области управления активами. Он согласует финансовый план вуза и иные документы финансового планирования в части осуществления капитальных и крупных финансовых вложений, утверждает программы капитального строительства и иного использования недвижимого имущества, в том числе на основе механизмов государственно-частного партнерства, утверждает лимиты использования имущества по направлениям среди уполномоченных лиц, утверждает технико-экономические обоснования инвестиционных проектов, предлагаемых к реализации, согласует сделки с недвижимостью на сумму свыше \_\_\_\_\_ тысяч рублей. Кроме того, комитет утверждает отчеты об использовании имущества вуза в его инвестиционной и финансово-хозяйственной деятельности.

2.8.3. Комитет по управлению рисками создается в целях рассмотрения и утверждения внутривузовских процедур по управлению финансовыми рисками, к которым относится распределение полномочий и лимитов ответственности по сделкам с финансовыми активами. Кроме того, соответствующее подразделение предоставляет план мероприятий по оценке, мониторингу и управлению рисками вуза и отчет о проделанной работе; указанные документы должны быть утверждены комитетом по управлению рисками. Комитет принимает решения по сделкам и проектам на сумму не менее \_\_\_\_\_ тысяч рублей.

2.8.4. Комитет по аудиту определяет внутренние процедуры финансового контроля использования бюджетных и внебюджетных средств в части соответствия нормам законодательства и распорядительным документам вуза. Комитет утверждает план контрольных мероприятий на текущий год, а также отчет о проделанной работе за истекший год блока внутреннего аудита и финансового контроля. Комитет принимает решение о выборе внешней проверяющей организации (для вузов – автономных учреждений).

2.9. Непосредственной реализацией решений, принимаемых коллегиальным и единоличным исполнительными органами по управлению финансовыми ресурсами занимается специальное структурное подразделение вуза – финансово-экономическая служба, работа которой организуется по следующим блокам. В работу каждого из блоков

финансово-экономической службы входит разработка предложений по дополнению, изменению и иному совершенствованию технологий, целей и задач, применяемых на конкретном участке.

2.9.1. Блок бюджетирования обеспечивает создание системы внутривузовских финансовых нормативов, на основе которых подразделения вуза разрабатывают ..., организует процесс бюджетирования по центрам ответственности (по структурным подразделениям, видам деятельности и другим объектам управления), сводят финансовые плановые документы подразделений вуза в части текущего и перспективного финансового планирования и составляют финансовые плановые документы вуза, разрабатывают оперативные финансовые плановые документы, обеспечивает увязку сводных финансовых планов и смет с бюджетной сметой, системой бюджетов центров ответственности (структурных подразделений и других объектов управления), сформированных в процессе бюджетирования деятельности вуза, планирует использование прибыли, полученной от деятельности вуза на цели его развития, осуществляет налоговый менеджмент.

В рамках бюджетирования осуществляется анализ выполнения внутривузовских финансовых нормативов и бюджетов центров ответственности, целевого использования финансовых ресурсов в центрах ответственности, проводится анализ финансового состояния центров ответственности с позиций повышения финансовой эффективности бюджетных и внебюджетных средств, прогнозирует динамику и структуру бюджетов центров ответственности. Методические рекомендации по финансовому планированию (бюджетированию) представлены в п. 1.2.

2.9.2. Блок бюджетного финансирования выполняет работы по составлению документов, предусмотренных действующим бюджетным законодательством: бюджетной сметы, сметы доходов и расходов от платной и иной приносящей доход деятельности и осуществляет их увязку с действующими внутривузовскими финансовыми плановыми документами. Кроме того, блок бюджетного финансирования осуществляет взаимодействие с государственными и муниципальными органами управления образованием и финансовыми органами в процессе подготовки, утверждения и исполнения бюджетной сметы. В рамках данного блока осуществляется анализ выполнения бюджетных смет, целевого использования выделенного финансирования, прогнозирует динамику и структуру финансовых ресурсов вуза, сформированных за счет бюджетных средств.

2.9.3. Блок управления внебюджетным финансированием создается в целях планирования и координации, привлечения финансовых ресурсов в научной деятельности, спонсорского финансирования, государственно-частных партнерств, программ грантов, формирования и использования целевого капитала. В рамках данного блока осуществляется контроль целевого использования средств, эффективности выполнения принимаемых сторонами отношений обязательств, составление необходимой отчетности, прогноз и анализ динамики и структуры доходов и расходов, связанных со спонсорским финансированием, программами грантов, формированием и использованием целевого капитала.

2.9.4. Блок ценовой политики и управления затратами обеспечивает выполнение финансовых стратегий и финансовых планов в части управлением доходами от реализуемых услуг и продуктов. В рамках данного блока на основе анализа прямых и косвенных затрат по видам деятельности вуза и другим центрам затрат, разрабатываются предложения по оптимизации и сокращения расходов, а также на основе сопоставления расходов и доходов вуза с учетом рыночной ситуации формируются предложения по ценам на услуги и продукты вуза. Кроме того, проводится анализ общей рентабельности деятельности вуза и другим объектам управления, несущим затраты, разрабатывает проекты решений, направленных на обеспечение прибыльности деятельности вуза для его развития.

2.9.5. Блок управления активами осуществляет планирование управления недвижимостью и земельными участками, закрепленными за вузом, капитальных вложений, инновационных и инвестиционных проектов на основе внутривузовских и обязательных плановых финансовых документов, вносит предложения в инвестиционную программу вуза, формирует договорную и финансово-сметную документацию по проектам, выполняемым за счет бюджетных и внебюджетных средств, осуществляет контроль целевого использования средств, анализ и оценку эффективности инвестиционных проектов, а также формирует финансовую отчетность по проектам, выполняемым за счет бюджетных и внебюджетных средств.

Методические рекомендации по управлению активами представлены в п. 1.4 настоящего документа.

2.9.6. Блок финансовых программ и стимулирования работы персонала создается в целях разработки финансового обеспечения кадровой политики вуза в области систем

оплаты и мотивации сотрудников, а также создания условий по применению льготных программ предоставления финансовых услуг сотрудникам и студентам / учащимся вузов. В рамках данного блока формируется необходимая договорная документация, а также осуществляется контроль и анализ эффективности выполнения программ и проектов.

2.9.7. Блок управления рисками и страхования разрабатывает план мероприятий и мер, направленных на ограничение финансовых рисков в деятельности вуза, осуществляет измерение, прогнозирование, мониторинг и урегулирование финансовых рисков деятельности вуза (кредитный риск, риск ликвидности, процентный риск, рыночный риск, операционный риск и другие риски). В рамках данного блока осуществляется подготовка необходимой документации по страхованию имущества и ответственности вуза, координация действий по оформлению отношений, взаимодействия с внешними организациями по наступившим страховым случаям, формируется требуемая отчетность, производится контроль и анализ эффективности применяемых механизмов.

Методические рекомендации по управлению финансовыми рисками представлены в п. 1.5 настоящего документа.

2.9.8. Казначейство осуществляет управление наличностью, платежеспособностью и ликвидностью, операциями на финансовом рынке, внутренними финансовыми трансфертами (между центрами прибыли / убытков, структурными подразделениями), разрабатывает разделы финансовых прогнозов и планов, связанных с операциями на финансовом рынке и привлечением заемных средств (для автономных учреждений). В рамках блока формируется необходимая договорная база, осуществляется оперативный контроль осуществляемых операций, выполняются работы по анализу и оценке эффективности финансовых сделок. Методические рекомендации по управлению денежными потоками представлены в п. 1.1 настоящего документа.

2.9.9. Блок внутреннего аудита и финансового контроля реализует необходимые мероприятия по контролю целевого использования бюджетных и внебюджетных средств, соответствия осуществляемой деятельности нормам законодательства и распорядительным документам вуза, правильности отражения в учете и отчетности финансово-хозяйственной деятельности вуза и другие контрольные процедуры. В рамках данного блока осуществляется взаимодействие с внешними проверяющими органами и организациями, включая независимые аудиторские организации (для вузов – автономных учреждений).



2.9.10. Блок финансовой отчетности и раскрытия информации осуществляет подготовку финансовой отчетности и годового финансового отчета вуза и последующее раскрытие финансовой информации после ее утверждения уполномоченным органом в составе и в сроки, предусмотренные законодательством (для автономных учреждений) и распорядительными документами по вузу. Кроме того, профильный блок финансово-экономической службы осуществляет раскрытие следующих документов:

организационную структуру по подразделениям и должностям с раскрытием функциональных обязанностей и важнейшие внутривузовские регламенты и иные распорядительные документы, характеризующие порядок управления финансовыми ресурсами в вузе и услуги, которые предоставляются подразделениями финансового менеджмента;

стратегические (среднесрочные) и текущие (годовые) финансовые планы, бюджетные сметы, сметы внебюджетных доходов и расходов, прогнозного баланса доходов и расходов, а также аналитические отчеты по их выполнению;

годовой финансовый отчет, финансовую и статистическую отчетность (с аудиторским заключением в случае получения вузом статуса автономного учреждения), данные об исполнении финансовых планов, смет доходов и расходов, отчетность о реализации инвестиционных проектов и связанном с ними проектного финансирования;

информацию об инвестиционных проектах, отчетность об эффективности управления недвижимостью высшего учебного заведения, целевым капиталом, сведения о спонсорском финансировании и программах государственно-частного партнерства, в которых участвует вуз;

информацию, подлежащую опубликованию в случае выпуска ценных бумаг в силу действующего законодательства или обычаев рыночной практики (для автономных учреждений);

характеристики действующих финансовых программ для студентов / обучающихся вуза (образовательные кредиты, специальные стипендии, финансовая помощь, банковские карточки и др.) и персонала вуза (предложение финансовыми институтами льготных финансовых услуг по партнерским соглашениям, заключенным с вузом).

2.10. Элементами системы управления финансовыми ресурсами вуза являются распределенные центры финансовой ответственности, формируемые по принципу разделения по основным профилям деятельности вуза (получение доходов по

направлениям: \_\_\_\_\_; осуществление расходов по направлениям: \_\_\_\_\_ ).  
Центры финансовой ответственности разрабатывают плановые и отчетные финансовые документы в рамках подведомственных подразделений и передают в финансово-экономическую службу для анализа и обработки, в случае необходимости принимают решения по оперативному изменению собственному формату использования финансовых ресурсов в рамках лимита ответственности либо подготовка предложений по корректировке принятых планов на более крупные объемы финансово-экономической службе.

2.11. Готовность вуза к внедрению механизмов финансового менеджмента зависит от типа (класса) управления финансовыми ресурсами, в соответствии с которым вузы могут принадлежать к следующим типам: рыночный, рыночно-ориентированный, структурно-сбалансированный, бюджетно-ориентированный, потенциального роста, ограниченного экономического потенциала.

2.11.1. В случае принадлежности к рыночному и рыночно-ориентированному типам, вуз обладает значительным опытом и стабильной бюджетной и внебюджетной базой. Это свидетельствует о наличии потенциала к внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами в наиболее расширенном формате: построение подсистемы бюджетирования (управление бюджетным и внебюджетным финансированием), подсистемы установления ценовой политики и управления затратами, постановки блока финансовых программ и стимулирования работы персонала, части подсистем управления активами и раскрытия информации. При переходе в форму автономного учреждения вузы указанного типа будут готовы к применению механизмов управления финансовыми активами, рисками и страхования, внутреннего аудита и финансового контроля, полного блока финансовой отчетности и раскрытия информации.

2.11.2. В случае принадлежности к структурно-сбалансированному типу или типу потенциального роста вуз, характеризуясь благоприятной динамикой ключевых показателей деятельности, обладает потенциалом к внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами в текущих условиях в части построения подсистемы бюджетирования (управление бюджетным и внебюджетным финансированием), подсистемы установления ценовой политики и управления затратами. Вопросы постановки блока финансовых программ и стимулирования работы персонала, подсистемы управления активами и раскрытия информации могут рассматриваться в более отдаленной

перспективе. Применение механизмов управления финансовыми активами, рисками и страхования, внутреннего аудита и финансового контроля может рассматриваться в случае принятия решения о переходе в форму автономного учреждения вузы и выполнения всех необходимых для этого действий.

2.11.3. В случае принадлежности к типу вузов с ограниченным экономическим потенциалом вуз может применять лишь отдельные механизмы управления финансовыми ресурсами в текущих условиях в части построения подсистемы бюджетирования (эффективное управление бюджетным финансированием). Внедрение механизмов финансового менеджмента, характерных для вузов структурно-сбалансированного типа, может быть осуществлено лишь в случае существенного прироста внебюджетного финансирования (более 200 млн. руб.).

2.11.4. В случае принадлежности к бюджетно-ориентированному типу применение вузом механизмов управления финансовыми ресурсами не является приоритетной целью. Однако при сохранении устойчивой тенденции по преобладанию абсолютных показателей внебюджетного финансирования над бюджетными ресурсами вуз данного типа в среднесрочной перспективе сможет внедрять отдельные механизмы финансового менеджмента, характерные для вузов структурно-сбалансированного типа.

### **3 База существующих методических рекомендаций по управлению финансовыми ресурсами**

#### ***3.1. Методические разработки по порядку нормативного бюджетного финансирования:***

- отчет по проекту «Разработка методических подходов к расчету нормативов бюджетного финансирования реализации государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования», выполнявшемуся Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (Государственный контракт № П50 от 05 июня 2006 г.) в части методики расчета нормативов по видам и группам расходов вуза;

- отчет по проекту «Разработка организационно-экономических механизмов обеспечения деятельности учреждений начального и среднего профессионального образования», выполнявшемуся Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (Государственный контракт № П214 от 3 сентября 2006 г.) в части методик расчета нормативов по видам и группам расходов с учетом адаптации к особенностям высшего профессионального образования.

- Атаманова О.А., Ахметова А.М., Балыхин Г.А. и др. Методические рекомендации по расчету потребности учреждения высшего профессионального образования в бюджетных средствах. – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2002. - №3. Формализация расчетов по важнейшим статьям вузовских смет бюджетных доходов и расходов в соответствии с экономической классификацией расходов бюджета, фактическим наличием имущества и персонала, с использованием системы натуральных и вещественных нормативов.

### ***3.2. Методические разработки по бюджетированию доходов и расходов вуза***

- Храмова Т.М. Бюджетирование в управлении финансовыми ресурсами вуза. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени кандидата эк.наук / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. – Москва, 2007. Приводятся порядок создания бюджетного комитета вуза, формирования центров финансовой ответственности внутри вуза; общей системы внутривузовского бюджетирования.

- Кузнецова С.П. Методика определения накладных расходов вуза, занимающихся деятельностью, приносящей внебюджетный доход. – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2000. - №4. Предложена частная методика бюджетирования.

- Мальцева Г.И. Трансформация финансового механизма и системы управленческого учета вуза в условиях бюджетных реформ. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени доктора эк.наук / НОУ ВПО “Сибирский институт финансов и банковского дела”. – Томск, 2007. Предлагаются методология системы управленческого учета в высшем учебном заведении, ведущегося по центрам ответственности; системы сбалансированных показателей в вузе; организации бюджетирования в высшем учебном заведении, ориентированного на результат; методические основы расчета стоимости образовательных услуг в высшем учебном заведении.

- Гринь А.М. Управление бюджетом вуза. – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2003. - №4. Раскрыты рекомендации по подготовке и консолидации бюджетов по центрам финансовой ответственности; формированию отдельных бюджетов по общеуниверситетским функциям: по оплате труда, по строительству, по ремонту, по оплате оборудования и т.п.; созданию интегрального бюджета вуза.

- Митина О.В. Затраты на обучение в механизме финансовой политики государственного учреждения высшего профессионального образования. Диссертация на соискание ученой степени канд. эк. наук – Владивосток, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2005.

- Александров И.Б., Арменский А.Е., Демин В.А. и др. Методические рекомендации по определению потребности вуза в инвестиционных ресурсах. (авт. колл.). – Екатеринбург: Университетское управление: практика и анализ. – 2002. - №1. Предлагается отдельный расчет потребности в инвестициях, с учетом инфляционной компоненты.

- Антохина Ю.А. Мониторинг реализации инновационной стратегии вуза. Автореферат диссерт. на соискание ученой степени кандидата эк.наук / Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП). – Санкт-Петербург, 2006. Предлагается методика планового расчета “точки безубыточности” для вузов (критический объем набора студентов, обучающихся на внебюджетной основе, в зависимости от параметров цены, постоянных и переменных расходов вуза, при котором прибыль будет иметь нулевое значение), оперируя расчетами прибыли от внебюджетной деятельности и операционного леввериджа.

### ***3.3. Разработки по привлечению внебюджетных ресурсов***

Мусарский М.М., Клячко Т.Л. Финансовый менеджмент образовательных учреждений / Учебно-методические материалы по проекту ERP/F3s/18-03. – Москва, 2003. Разработаны рекомендации по фандрайзингу в образовательных заведениях как одному из источников привлечения внебюджетных средств при осуществлении финансового менеджмента.

### ***3.4. Разработки по внутреннему финансовому контролю***

Отчет о НИР “Совершенствование системы управления образовательных учреждений различных типов в условиях модернизации системы образования” (2 этап по договору 35/05-05). – М.: Высшая школа экономики, 2005. Разработано примерное положение о внутреннем финансовом контроле вуза (с распределением плановых параметров по структурным подразделениям, с включением в него бюджетных и внебюджетных доходов и расходов).

## Воздействие организационно-экономического статуса на условия управления

финансовыми ресурсами в вузе. Государственные (муниципальные) и автономные образовательные учреждения характеризуются значительными различиями в механизме финансово-хозяйственной деятельности:

Критерий сравнения	Государственное или муниципальное образовательное учреждение (ОУ)	Автономное образовательное учреждение (АУ)
--------------------	---	--

### **Наличие отдельного закона об АУ в отличие от государственных (муниципальных) учреждений, статус которых определяется Законом об образовании, Бюджетным кодексом, Законом о некоммерческих организациях**

Законы, которыми определен статус	Закон об образовании, Бюджетный кодекс РФ, Закон о некоммерческих организациях	Закон об образовании, Закон о некоммерческих организациях, Закон об автономных учреждениях
-----------------------------------	--	--

### **Различия в имущественном статусе и связанных с ним правах**

Организационно-правовая форма образовательного учреждения	Некоммерческая организация в форме учреждения, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием.	Некоммерческая организация в форме учреждения, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием.
	В соответствии с бюджетным законодательством <b>имеет статус бюджетного учреждения.</b>	Обладая особым статусом, <b>не является бюджетным учреждением</b>

Отношения собственности в сфере образования	Имущество, закрепленное за образовательным учреждением, <b>находится в оперативном управлении</b> образовательного учреждения и принадлежит на праве собственности учредителю или арендуется у третьего лица (собственника)	Государственные или муниципальные органы закрепляют за АУ имущество на праве оперативного управления.
---	---	---

За ОУ в целях обеспечения образовательной деятельности в соответствии с его уставом учредитель закрепляет объекты права собственности (землю, здания, сооружения, имущество, оборудование, а также другое необходимое имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения)

Имущество принадлежит РФ, субъекту РФ или муниципальному образованию

Пользование земельными участками	Земельные участки закрепляются за государственными и муниципальными образовательными учреждениями в бессрочное бесплатное пользование.	Земельный участок, необходимый для выполнения автономным учреждением своих уставных задач, предоставляется ему на <b>праве постоянного (бессрочного)</b>
----------------------------------	--	--

## ПОЛЬЗОВАНИЯ

Отношения собственности в сфере образования	Образовательное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности у образовательного учреждения указанных средств ответственность по его обязательствам несет собственник имущества, закрепленного за образовательным учреждением, в порядке, определяемом законом. Собственник учреждения – в лице органа государственной власти или местного самоуправления – <b>несет субсидиарную ответственность по обязательствам ОУ.</b>	Особый правовой статус в части ответственности по своим обязательствам. АУ отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, за исключением закрепленного за ним недвижимого или особо ценного имущества, при этом учредитель АУ не несет ответственность по обязательствам АУ. Т.е. АУ пользуется ограниченной ответственностью по обязательствам
Распоряжение доходами образовательного учреждения	Образовательному учреждению право самостоятельного распоряжения средствами, полученными за счет внебюджетных источников, не гарантировано. Доходы бюджетного учреждения, полученные от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход после уплаты налогов и сборов, предусмотренных законодательством о налогах и сборах, в полном объеме <b>учитываются в смете доходов и расходов бюджетного учреждения и отражаются в доходах соответствующего бюджета</b> как доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, либо как доходы от оказания платных услуг	Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение. Собственник имущества автономного учреждения не имеет права на получение доходов от осуществления деятельности автономным учреждением и использования закрепленного за автономным учреждением имущества. В доходах соответствующего бюджета не отражаются
Возможность отчуждения имущества государственного или муниципального образовательного учреждения	Государственная и (или) муниципальная собственность, закрепленная за образовательным учреждением, <b>может отчуждаться собственником</b> в порядке и на условиях, которые установлены законодательством Российской Федерации, законодательством субъектов Российской Федерации и правовыми актами органов местного самоуправления, принятыми в пределах своих полномочий.	Автономное учреждение <b>не вправе без согласия учредителя распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленными за ним учредителем или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем.</b> <b>Остальным своим имуществом, в</b>

Государственные и образовательные учреждения, закрепленные за ними на праве оперативного управления или находящиеся в их самостоятельном распоряжении объекты производственной и социальной инфраструктуры, в том числе жилые помещения, расположенные в зданиях учебного, производственного, социального, культурного назначения и в сельской местности, общежития, а также клинические базы учреждений медицинского образования, находящиеся в оперативном управлении образовательных учреждений или в ином ведении, **приватизации (разгосударствлению) не подлежат**

**том числе недвижимым, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно.**

Под особо ценным движимым имуществом понимается имущество, без которого осуществление уставной деятельности автономным учреждением будет существенно затруднено. Виды такого имущества определяются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Право быть учредителем

Отсутствует

Автономное учреждение вправе вносить денежные средства и иное имущество в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или иным образом передавать это имущество другим юридическим лицам в качестве их учредителя или участника только с согласия своего учредителя.

Финансирование деятельности образовательных учреждений

Государственные и муниципальные ОУ финансируются за счет средств соответствующих бюджетов

ОУ вправе привлекать дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных, предусмотренных уставом услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц, в том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц

Учредитель устанавливает задания для автономного учреждения в соответствии с предусмотренной его уставом основной деятельностью. Автономное учреждение осуществляет в соответствии с заданиями учредителя и обязательствами перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг, частично за плату или бесплатно.

Деятельность бюджетного учреждения финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов

Бюджетное учреждение использует бюджетные средства в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов.

Учредитель осуществляет финансовое обеспечение выполнения задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за автономным учреждением учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на



Бюджетное учреждение при исполнении сметы доходов и расходов самостоятельно в расходовании средств, полученных за счет внебюджетных источников.

Бюджетное учреждение не имеет права получать кредиты (займы) у кредитных организаций, других юридических, физических лиц, из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

Бюджетное учреждение не имеет права получать кредиты (займы) у кредитных организаций, других юридических, физических лиц, из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

ОУ вправе вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, предусмотренную его уставом. К предпринимательской деятельности относятся:

- торговля покупными товарами, оборудованием;
- оказание посреднических услуг;
- долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных) и организаций;
- приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;
- ведение приносящих доход иных внеоперационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренных уставом продукции, работ, услуг и с их реализацией.

Образовательному учреждению принадлежит право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников.

Доходы бюджетного учреждения,

приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки, а также финансовое обеспечение развития автономных учреждений в рамках программ, утвержденных в установленном порядке.

Финансовое обеспечение указанной деятельности осуществляется в виде субвенций и субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы РФ

Не установлены ограничения на привлечение средств иным способом (в виде банковских кредитов, займов, в том числе путем выдачи векселей).

Учредитель устанавливает для автономного учреждения задания по предусмотренной его уставом основной деятельности.

Кроме объемов заданий и обязательств, установленных учредителем, автономное учреждение вправе по своему усмотрению выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях гражданам и юридическим лицам в порядке, установленном федеральными законами.

При этом АУ вправе заниматься иной деятельностью, только если это служит достижению целей, ради которых оно создано (образовательных), при условии, что такие виды деятельности определены уставом.

Доходы автономного учреждения

Финансирование из других источников

Осуществление предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход; распоряжение доходами от предпринимательской деятельности

полученные от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, после уплаты налогов и сборов, предусмотренных законодательством о налогах и сборах, в полном объеме учитываются в смете доходов и расходов бюджетного учреждения и **отражаются в доходах соответствующего бюджета** как доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, либо как доходы от оказания платных услуг

поступают в его самостоятельное распоряжение. Собственник имущества автономного учреждения **не имеет права на получение доходов** от осуществления деятельности автономным учреждением и использования закрепленного за автономным учреждением имущества.

Требования к публичному раскрытию информации

Не установлены

Обязательная публикация отчетов о деятельности и об использовании закрепленного имущества

Обязательная доступность документов о финансово-хозяйственной деятельности: устав, план финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения, годовая бухгалтерская отчетность автономного учреждения, аудиторское заключение о достоверности годовой бухгалтерской отчетности автономного учреждения

## **1.4 Методические рекомендации по организации системы управления активами (в части имущества вуза, созданного в форме автономного учреждения, которым он распоряжается самостоятельно) как составной части управления финансовыми ресурсами вуза**

### **1 Основные положения**

1.1. **Целью** настоящих рекомендаций является представление руководства по внедрению механизмов управления активами как составной части управления финансовыми ресурсами вуза.

1.2. **Назначение рекомендаций (практическая значимость)** состоит в методическом обеспечении применения новых механизмов управления активами как составной части управления финансовыми ресурсами вуза, являющихся результатом аналитического исследования лучшей зарубежной практики организации финансово-хозяйственной

деятельности крупнейших зарубежных вузов, а также специфики российского высшего профессионального образования.

В целом рекомендации *будут способствовать* формализации подходов при построении эффективной системы управления активами как составной части управления финансовыми ресурсами вуза, возникающих в различных сферах деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования.

**1.3. Настоящие рекомендации ориентированы на решение следующих основных задач:**

- обеспечение внедрения инвестиционной политики в постоянную финансовую практику вуза;

- создание организационной структуры управления активами, включающей определение функционального распределения обязанностей между бизнес-подразделениями и выработку согласованного формата взаимодействия между ними.

**1.4. Основными потребителями** методических рекомендаций являются государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования, функционирующие в форме автономного учреждения. Кроме того, рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления: Минобрнауки России, Рособразование, Росимущество, иными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, выполняющими регулятивные функции и/или функции собственника имущества образовательных учреждений.

**1.5. Основание рекомендаций.** Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с Гражданским и Бюджетным кодексами Российской Федерации, Федеральным законом от 10 июля 1992 N 3266-1 “Об образовании”, Федеральным законом от 22 августа 1996 г. “О высшем и послевузовском профессиональном образовании”, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. “Об автономных учреждениях”, Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. №264 “Об утверждении типового Положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”, Приказом Минфина России от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской

отчетности организаций” и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Кроме того, базой для построения организационно-методического обеспечения подсистемы управления активами вуза, созданного в форме автономного учреждения, являются методические рекомендации для образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования по привлечению негосударственных инвестиций, разработанные в рамках выполнения работ по проекту «Разработка механизмов привлечения негосударственных инвестиций в систему начального и среднего профессионального образования» (Государственный контракт №621 от 12 сентября 2007 г., заключенный между Рособразовани­ем и Финакаде­мией).

**1.6. Основные понятия.** В целях настоящих рекомендаций используются следующие понятия:

***инвестиция*** - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта;

***капитальные вложения*** - инвестиции в основные средства, в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение имущества вуза, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты;

***инвестиционный проект*** - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план);

***инвестиционная программа*** – внутренний плановый документ вуза, содержащий основные направления инвестиций на определенный срок (один год и более);

***инвестиционное подразделение вуза*** – орган управления вуза, осуществляющий непосредственные действия по разработке инвестиционных решений и дальнейшему управлению инвестиционными проектами.

1.7. **Ограничения при применении рекомендаций.** Предлагаемые рекомендации в наибольшей степени приближены к наилучшим практикам коммерческого управления имуществом, поэтому ориентированы на вузы с объемом внебюджетных доходов от 300 - 500 млн. рублей и выше и функционирующие в форме автономного учреждения.

1.8. **Администрирование рекомендаций.** В случае возникновения потребности по внесению изменений и дополнений в настоящие рекомендации подразделение вуза, испытывающее потребность в этом, подает развернутое обоснование на разработку изменений и дополнений, согласует его с ученым советом вуза либо инвестиционным комитетом, если ему делегированы такие полномочия. В случае принятия положительного решения формируется проектная группа по подготовке проекта внутривузовского документа. Разработанный проект рассматривается ученым советом вуза либо иным уполномоченным органом; результатом чего является утверждение проекта регламента либо направление его на доработку с последующим повторным рассмотрением.

## **2 Механизмы постановки системы управления активами**

2.1. Целью постановки системы управления активами служит эффективное использование имущества, а также доходов, получаемых от их использования, по направлениям деятельности вуза.

2.2. **Объектами** управления являются нефинансовые активы, которыми вуз, будучи автономным учреждением, распоряжается самостоятельно без согласия учредителя в целях извлечения дохода или достижения неэкономического эффекта в соответствии с организационно-экономическими условиями деятельности вузов, предусмотренных законодательством Российской Федерации, и с учетом факторов риска.

2.3. Этическое поведение работников вуза в сфере управления имуществом. Работники вуза и иные лица, в компетенцию которых входит управление имуществом вузов, не должны использовать свое служебное положение, материальные ресурсы вуза в личных целях; их действия никоим образом не должны наносить ущерб интересам и репутации вуза. Любой личный интерес, который может повлиять на беспристрастность работника вуза в какой бы то ни было форме, связанной с исполнением служебных обязанностей, должен быть раскрыт и доведен до сведения руководителю соответствующего подразделения. Если при совершении сделок с имуществом возникают подозрения относительно конфликта интересов, такие сделки должны быть прекращены

или расторгнуты. Предоставление или получение услуг работниками вуза с целью воздействия на принимаемые решения недопустимы.

2.4. В качестве *механизмов управления* имуществом вузов – автономных учреждений используются:

сдача в аренду имущества для извлечения дохода (модификации: арендные платежи в денежной и неденежной формах);

сдача в аренду имущества для совместного инвестиционного проекта;

строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора;

вклад имущества для осуществления партнерских проектов.

2.4.1. Сдача в аренду недвижимого имущества

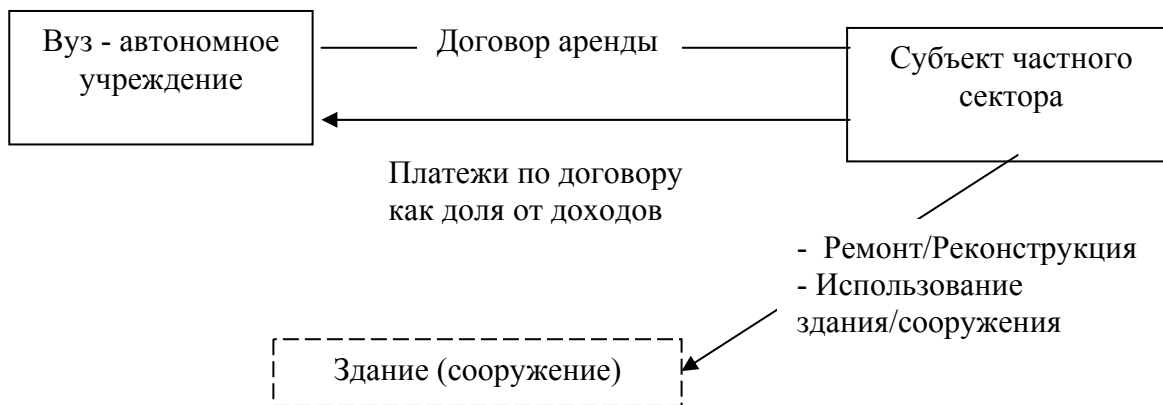
2.4.1.1. Аренда при осуществлении платежей в денежной форме

Арендодатель осуществляет реконструкцию (ремонт) здания/сооружения, а в качестве арендной платы выступает определенный процент от доходов, полученных при эксплуатации здания (сооружения);

Вуз передает в пользование субъекту частного сектора здание (сооружение), требующее реконструкции. Субъект частного сектора осуществляет финансирование реконструкции здания (сооружения). После завершения реконструкции субъект частного сектора экономики самостоятельно использует все площади реконструированного здания (сооружения), а вуз участвует в доходах от использования реконструированного здания (сооружения) (Схема 2).

Правовая основа: вуз и субъект частного сектора экономики заключают договор аренды здания (сооружения), требующего реконструкции, в котором прописывается обязательство арендатора осуществить реконструкцию арендованного имущества. В качестве арендной платы выступает обязанность арендатора уплачивать образовательному учреждению долю от доходов (продукции, плодов), полученных арендатором от использования реконструированного имущества.

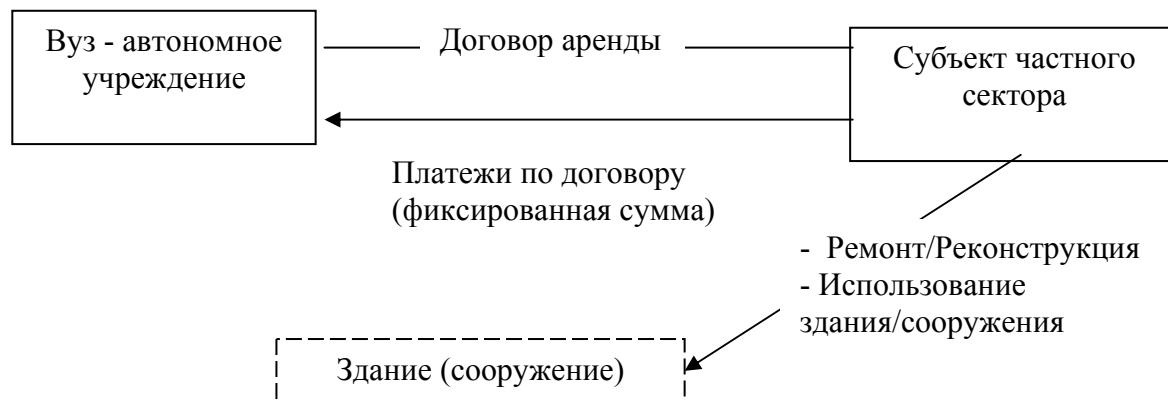
**Схема 2 – Реконструкция здания (сооружения) вуза в целях дальнейшего участия вуза в доходах от его использования субъектом частного сектора экономики**



2.4.1.1.1. В качестве арендной платы выступает зафиксированная в договоре сумма (стандартный договор аренды). Вуз передает в пользование субъекту частного сектора экономики здание (сооружение) в пользование по договору аренды (Схема 3).

Правовая основа: вуз и субъект частного сектора экономики заключают договор аренды здания (сооружения). В качестве арендной платы выступает обязанность арендатора уплачивать образовательному учреждению фиксированную денежную сумму.

**Схема 3 - Аренда здания (сооружения) у вуза субъектом частного сектора**

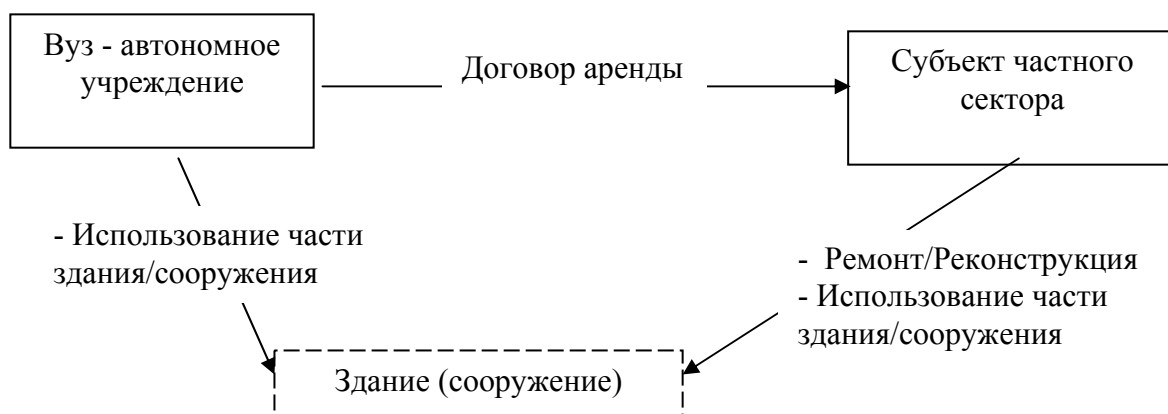


2.4.1.2. Сдача в аренду имущества при осуществлении платежей в неденежной форме.

2.4.1.2.1. В качестве арендной платы выступают услуги по реконструкции (ремонт) здания/сооружения. В этом случае вуз передает в пользование субъекту частного сектора экономики здание (сооружение), требующее реконструкции. Субъект частного сектора экономики осуществляет финансирование реконструкции здания (сооружения). После завершения реконструкции вуз и субъект частного сектора экономики получают в пользование определенные доли площадей реконструированного здания (сооружения) (Схема 4)

Правовая основа: вуз и субъект частного сектора экономики заключают договор аренды здания (сооружения), требующего реконструкции, в котором прописывается обязательство арендатора осуществить реконструкцию арендованного имущества. В качестве арендной платы выступает обязанность арендатора предоставлять арендодателю (вузу) определенные услуги, связанные с использованием образовательным учреждением реконструированного здания (сооружения). Порядок использования арендованного имущества сторонами также прописывается в договоре аренды.

**Схема 4 – Реконструкция здания (сооружения) вуза в целях дальнейшего использования совместно вузом и субъектом частного сектора экономики**



**2.4.2. Сдача в аренду имущества для реализации инвестиционных проектов.**

Вуз передает субъекту частного сектора экономики здание (помещение, сооружение) для использования в рамках инвестиционного проекта. Такими проектами могут быть создание учебно-практических комплексов, гостиниц, столовых, библиотек, конференциальных залов и иных комплексов для ведения предпринимательской деятельности.

Субъект частного сектора экономики осуществляет финансирование реализации инвестиционного проекта, по завершении которой возможны два варианта использования его результатов:

вуз и субъект частного сектора экономики совместно используют созданные имущественные объекты (например, вуз проводит в них учебно-практические занятия для студентов, научно-практические конференции, размещает гостей и др.) (Схема 5).

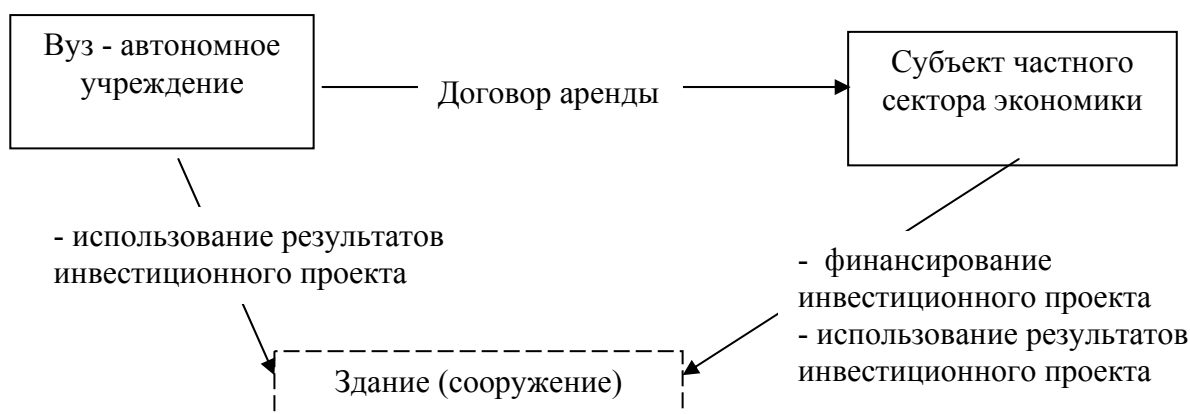
субъект частного сектора экономики самостоятельно использует созданные имущественные объекты, а вуз получает часть доходов от их использования (Схема 6).

Правовая основа: вуз и субъект частного сектора экономики заключают договор аренды здания (помещения, сооружения), в котором будет осуществляться реализация



инвестиционного проекта. В договоре аренды прописываются обязательства субъекта частного сектора экономики по финансированию создания имущественного объекта, а также порядок использования и права собственности сторон в отношении созданного имущества, необходимого для осуществления предусмотренной деятельности.

**Схема 5 – Реализация инвестиционного проекта с участием вуза и субъекта частного сектора экономики (1)**



**Схема 6 – Реализация инвестиционного проекта с участием вуза и субъекта частного сектора экономики (2)**

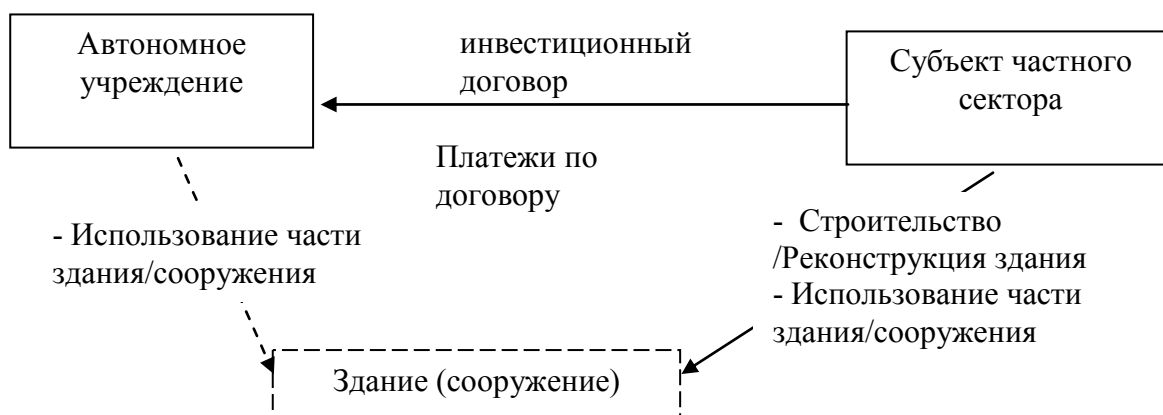


2.4.3. Строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора. Автономное учреждение проводит конкурс по отбору инвестора для застройки земельного участка и с победителем заключается инвестиционный контракт. Субъект частного сектора экономики осуществляет финансирование строительства нового здания (сооружения) (как жилого, так и нежилого назначения). Построенное здание (сооружение) будет использоваться совместно вузом и

субъектом частного сектора экономики. Возможен вариант исключительного использования построенного объекта частным инвестором с учетом выплаты им в соответствии с договором частному инвестору фиксированных денежных сумм либо доли от получаемых доходов.

Правовая основа: автономное учреждение и субъект частного сектора экономики заключают инвестиционный договор, согласно которому субъект частного сектора экономики обязуется осуществить финансирование строительства здания (сооружения), а автономное учреждение - предоставить ему в аренду земельный участок. Кроме того, должна быть предусмотрена конкурсная процедура отбора инвесторов для осуществления строительства объектов недвижимого имущества. В инвестиционном договоре также должны быть определены имущественные права сторон после завершения строительства здания (сооружения), а именно: автономное учреждение и субъект частного сектора экономики получают в собственность определенные доли площадей построенного здания (см. Схема 7).

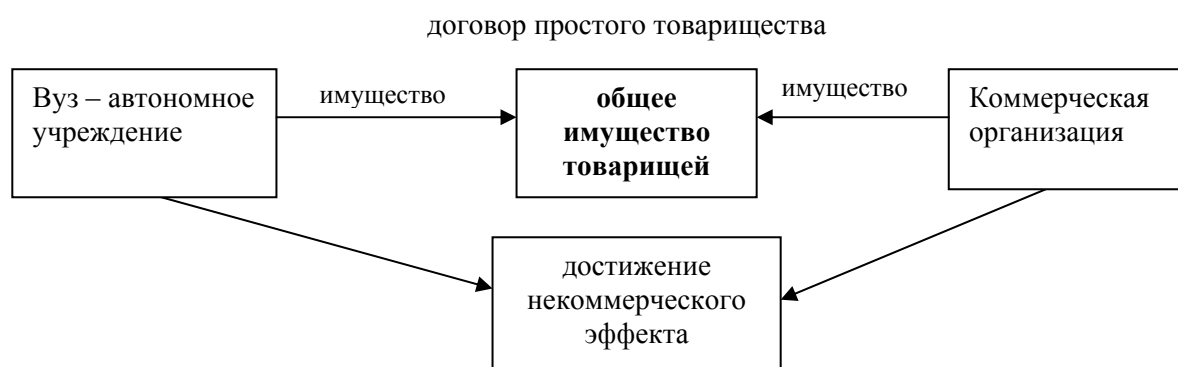
**Схема 7 – Строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора**



2.4.4. Вклад имущества для осуществления партнерских проектов, не имеющих цели извлечения предпринимательского дохода, вуз – автономное учреждение объединяет имущество, которым оно самостоятельно распоряжается, с имуществом субъектов частного сектора экономики.

Правовая основа: инструментом реализации механизма вклада имущества является *договор простого товарищества*, соответствующий требованиям Главы 55 ГК РФ, согласно которой происходит объединение вкладов товарищей для достижения не противоречащей закону цели. Такими целями могут являться совместная реализация образовательных программ, выполнение научно-исследовательских работ, управление имуществом и т. д.

**Схема 8 – Вклад имущества вуза по договору простого товарищества**



2.5. Документационное обеспечение управления активами базируется на внутривузовском регламенте - типовой инвестиционной политике (примерное положение представлено в п. 4.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами) с учетом применения типового технико-экономического обоснования инвестиционного проекта (примерное положение представлено в п. 5.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами).

### **3 Механизмы постановки системы принятия инвестиционных решений**

Элементы организационной системы управления активами раскрыты в Методических рекомендациях по управлению бюджетными и внебюджетными ресурсами (см. п. 1.3 настоящего документа).

## **1.5 Методические рекомендации по построению системы управления финансовыми рисками в**

# деятельности вуза (для вуза, созданного в форме автономного учреждения)

## 1 Основные положения

1.1. *Целью* настоящих рекомендаций является представление руководства по внедрению механизмов управления финансовыми рисками как составной части управления финансовыми ресурсами вуза.

1.2. *Назначение рекомендаций (практическая значимость)* состоит в методическом обеспечении применения новых механизмов управления финансовыми рисками, являющихся результатом аналитического исследования лучшей зарубежной практики организации финансово-хозяйственной деятельности крупнейших зарубежных вузов, а также специфики российского высшего профессионального образования.

В целом рекомендации *будут способствовать* формализации подходов при построении эффективной системы управления финансовыми рисками вуза, возникающих в различных сферах деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования.

1.3. *Настоящие рекомендации ориентированы на решение следующих основных задач:*

- обеспечение внедрения политики управления финансовыми рисками в постоянную финансовую практику вуза;

- создание организационной структуры управления финансовыми рисками, включающей определение функционального распределения обязанностей между бизнес-подразделениями и выработку согласованного формата взаимодействия между ними.

1.4. *Основными потребителями* методических рекомендаций являются государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования, функционирующие в форме автономного учреждения. Кроме того, рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и местного самоуправления: Минобрнауки России, Рособразование, Росимущество, иными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, выполняющими регулятивные функции и/или функции собственника имущества образовательных учреждений.

1.5. **Основание рекомендаций.** Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с Гражданским и Бюджетным кодексами Российской Федерации, Федеральным законом от 10 июля 1992 N 3266-1 “Об образовании”, Федеральным законом от 22 августа 1996 г. “О высшем и послевузовском профессиональном образовании”, Федеральным законом от 3 ноября 2006 г. “Об автономных учреждениях”, Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. №264 “Об утверждении типового Положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации”, Приказом Минфина России от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской отчетности организаций” и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

1.6. **Основные понятия.** В целях настоящих рекомендаций используются следующие понятия:

**кредитный риск** – риск неуплаты заемщиком (эмитентом) основного долга и процентов / дивидендов по привилегированным акциям, причитающихся вузу в установленный условиями выпуска ценной бумаги/займа срок, а также риск контрагента при расчетах по ценной бумаге/займу;

**процентный риск** – риск ухудшения финансового положения вуза в результате неблагоприятных изменений рыночных процентных ставок;

**риск ликвидности вуза** определяется способностью вуза быстро реализовать финансовые активы или перевести права собственности на них без убытков с минимальными разницеми, при низких издержках на продажу;

**рыночный риск** - риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие изменения рыночной стоимости портфеля финансовых активов, имеющих рыночную стоимость и приобретенных с целью дальнейшей перепродажи. Рыночный риск включает риск получения убытков вследствие изменения курсов валют (валютный риск);

**финансовый риск** - риск снижения доходности, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды, возникающий при осуществлении операций с финансовыми активами.

1.7. **Ограничения при применении рекомендаций.** Предлагаемые рекомендации в наибольшей степени приближены к наилучшим практикам корпоративного управления, поэтому ориентированы на вузы с объемом внебюджетных доходов от 300 - 500 млн. рублей и выше и функционирующие в форме автономного учреждения.

**1.8. Администрирование рекомендаций.** В случае возникновения потребности по внесению изменений и дополнений в настоящие рекомендации подразделение вуза, испытывающее потребность в этом, подает развернутое обоснование на разработку изменений и дополнений, согласует его с ученым советом вуза либо комитетом по управлению рисками, если ему делегированы такие полномочия. В случае принятия положительного решения формируется проектная группа по подготовке проекта внутривузовского документа. Разработанный проект рассматривается ученым советом вуза либо иным уполномоченным органом; результатом чего является утверждение проекта регламента либо направление его на доработку с последующим повторным рассмотрением.

## **2 Идентификация финансовых рисков в вузе**

2.1. Идентификация финансовых рисков является исходным условием построения эффективной системы управления финансовыми рисками вуза в целях обеспечения его финансовой устойчивости.

2.2. В соответствии со ст. 47 Закона РФ от 10 июля 1992 г. №3266-1 “Об образовании”, образовательное учреждение вправе вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, которая включает в т.ч. “приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов и процентов по ним)”. Кроме того, автономное учреждение вправе вносить денежные средства и иное имущество в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или иным образом передавать это имущество другим юридическим лицам в качестве их учредителя или участника с согласия своего учредителя (ст. 3 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. №174-ФЗ “Об автономных учреждениях”). Являясь, таким образом, участниками финансового рынка, вузы несут следующие виды рисков: кредитный, процентный, рыночный, операционный риски, риск ликвидности и др.

2.3. Кредитные риски наступают по долговым обязательствам вследствие неспособности заемщика выполнить свои обязательства (ухудшение финансового состояния, неэффективное использование привлеченных средств, наступление иных рисков, подрывающих способность заемщика к выплате средств, нежелание заемщика выполнять свои обязательства и т.п.).

2.4. Процентные риски наступают вследствие сокращения разницы между процентами полученными и уплаченными, получения процентного убытка вместо процентного дохода либо снижения настоящей стоимости активов, оцениваемых на основе будущих денежных потоков, формируемых как разница процентов уплаченных и полученных.

2.5. Риск ликвидности проявляется во временных затруднениях в том, чтобы покрывать денежными средствами или поставкой ценных бумаг принятые на себя обязательства, в отсутствии либо недостатке активов, которые могли бы быть превращены в денежные средства или ценные бумаги, необходимые для поддержания ликвидности. Риск ликвидности финансовых активов наступает при недостаточности спроса на данную ценную бумагу, при наступлении состояния неликвидности всего рынка ценных бумаг.

2.6. Рыночный риск может быть реализован в виде валютного риска, который возникает по финансовым инструментам, номинал которых выражен в иностранной валюте, вследствие изменения курсов иностранных валют.

2.7. Операционный риск может наступать в результате технических нарушений в функционировании систем, человеческих ошибок, вызванных непониманием действий другой стороны или небрежности, потерь в связи с нарушениями в системе управления и внутреннего контроля в части превышения лимитов, совершения операций с нарушением полномочий по составу и объему, исполнения обязанностей с нарушением принятых стандартов деятельности и проч., потерь, связанными с действиями непреодолимой силы - пожарами и природными бедствиями.

2.8. Другие виды рисков.

2.8.1. Страновой риск может возникать при вложении свободных денежных средств вуза (в наибольшей степени это относится к крупным вузам по объемам внебюджетного финансирования, к вузам в форме автономных учреждений) в иностранные долговые ценные бумаги. Его реализация связана с потерями в связи с официальными действиями властей, выражающимися в отказе в выполнении обязательств по финансовым активам в связи с внеэкономическими (идеологическими, политическими, религиозными и т.п.) причинами, масштабными социально-политическими изменениями, природными бедствиями, внешними шоками (мировые кризисы, изменения цен на нефть и другие);

2.8.2. Правовой риск реализуется при возникновении потерь (обесценение активов или увеличение обязательств) в связи с невозможностью обеспечения принудительного исполнения сделок и обязательств по финансовым активам другими сторонами в случаях незаконности, несанкционирования или неадекватного документирования операции, длительности и издержек судебного процесса, неадекватных или некорректных юридических консультаций или изменения законодательства.

2.8.3. Системный риск может проявляться в форме потерь, вызванных «эффектом домино», т. е. в случае, если кризис одного или группы участников финансового рынка, какого-либо его сегмента или системы расчетов передается в расширяющемся объеме, через пересекающиеся обязательства, на других участников, сегменты рынка и системы расчетов. Системный риск может проявляться в связи с кризисом доверия, создающим ситуацию общей неликвидности на финансовом рынке.

### **3 Система управления финансовыми рисками в вузах**

3.1. Этическое поведение работников вуза в контексте управления финансовыми рисками. Работники вуза и иные лица, в компетенцию которых входит управление финансовыми активами, не должны использовать свое служебное положение, материальные ресурсы вуза в личных целях; их действия никоим образом не должны наносить ущерб интересам и репутации вуза. Любой личный интерес, который может повлиять на беспристрастность работника вуза в какой бы то ни было форме, связанной с исполнением служебных обязанностей, должен быть раскрыт и доведен до сведения руководителю соответствующего подразделения. Если при совершении сделок с имуществом возникают подозрения относительно конфликта интересов, такие сделки должны быть прекращены или расторгнуты. Предоставление или получение услуг работниками вуза с целью воздействия на принимаемые решения недопустимы.

3.2. Компонентами системы управления рисками служат: документированная политика и стратегия управления финансовыми рисками, организационная структура управления рисками, система лимитов рисков, санкционированные виды деятельности (операции), методы оценки рисков, раскрытие информации о рисках, непрерывный мониторинг фактического уровня рисков, оценка эффективности системы управления рисками и урегулирование фактически наступивших рисков.

3.3. Политика в области управления финансовыми является базовым внутривузовским документом, в котором раскрываются основные принципы и подходы по



управлению рисками (Пример представлен в п. 5.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами).

3.4. Стратегия управления финансовыми рисками принимается в качестве внутривузовского документа в целях решения оперативных задач по управлению рисками. В соответствии с текущими целями и задачами вуза в стратегии раскрываются: разрешенные виды деятельности, сделок, финансовых инструментов, лимиты рисков, допустимые методы снижения рисков, система распределения полномочий в управлении рисками, система раскрытия информации по оценке рисков и система мер ответственности за соблюдение лимитов рисков.

3.4.1. Разрешенные *виды* деятельности устанавливаются путем запрета на отдельные профили деятельности (запрещение использования имущества, в том числе движимого и недвижимого в проектах с высокой степенью риска) либо ограничения на совершение операций в конкретных регионах, видов рынков, объемам и др. Вузу рекомендуется утвердить перечень ценных бумаг и других финансовых инструментов, операции с которыми разрешены с указанием конкретных характеристик.

3.4.2. Лимиты рисков устанавливаются путем прямого ограничения объемов сделок с финансовыми активами вуза. В обязательном порядке лимиты устанавливаются по всем видам рисков, идентифицируемых вузом, агрегированно на уровне вуза, по отдельным подразделениям либо по конкретным рабочим местам. Детальная политика в области установления внутривузовских лимитов представлена в п. 5.2 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами.

3.5. При построении организационной структуры управления рисками могут быть использованы различные модели, включающие централизацию управления рисками в целом по вузу, распределение полномочий между функциональными подразделениями либо сочетания элементов обеих моделей. В качестве приоритетной рекомендуется использовать смешанную модель управления рисками, организационное ядро которой представлено в Методических рекомендациях по внедрению механизмов управления бюджетными и внебюджетными средствами, регулирования финансовой устойчивости (см. п. 1.3 настоящего отчета), а дополнительные полномочия по управлению рисками закреплены за отдельными подразделениями.

3.6. Методы оценки рисков должны распространяться на все значащие риски, способные негативно повлиять на деятельность вуза как участника финансового рынка, основываться на непрерывном анализе внутренних и внешних факторов и ориентироваться на постоянное совершенствования применяемых моделей и предположений.

Для оценки рисков могут использоваться следующие методы: *оценки* рисков, основанные на опросах экспертов (качественный анализ) и анализе финансово-хозяйственной деятельности субъектов, являющихся объектами финансовых вложений (количественный анализ) (рейтинги, балльные и т.п. системы); статистические методы и математические модели по оценке рисков: анализ чувствительности вуза к рискам, реализуемый путем оценки потерь, наступающих при реализации риска, и критичности последствий, которые они несут для вуза; сценарный анализ рисков, проводимый путем расчета различных сценариев наступления рисков, создаваемых ими последствий и требующих различных вариантов поведения вуза как участника финансового рынка; стресс-тесты, проводимые путем расчета наихудших сценариев, связанных с наступлениями риска, величина потерь при котором превысит критическую величину.

3.7. Системы предупреждения наступления рисков могут применяться в области защиты от операционного риска, предполагая использование систем кодирования, защищающих от несанкционированного доступа во время передачи или хранения информации, программного обеспечения, ограничивающего доступ к информации и т.п.

3.8. Методы урегулирования фактически наступивших рисков применяется путем принятия чрезвычайных планов действий, содержащих стратегии по разрешению критических сценариев (кризисов на финансовом рынке, банкротство эмитентов и др.) и включающих процедуры по покрытию дефицитов денежных средств и преодолению чрезвычайных ситуаций. В чрезвычайных планах содержится порядок координации действий органов управления вуза, четкое разделение обязанностей и поддержание адекватной информации, стратегии работы с активами и обязательствами, отличные от обычных условий ведения финансовой деятельности, экстремальные источники поддержания ликвидности.

3.9. Резервирование против рисков реализуется путем создания финансовых резервов и страхования против специфических рисков либо в форме технического резервирования. Техническое резервирование обеспечивает устойчивое функционирование технической, информационной, технологической системы вуза при наступлении

операционного риска (дублирующие мощности в телекоммуникациях и вычислительных сетях, планы действий в чрезвычайных ситуациях и др.).

## **2 Методические рекомендации по апробации новых механизмов управления финансовыми ресурсами вузов**

### **Исходные условия**

При проведении апробации должны быть учтены следующие критерии:

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

#### ***1) Профиль деятельности учреждения***

В соответствии с данным критерием при проведении апробации учитывается профиль вуза: технический, многопрофильный, педагогический, экономический, гуманитарный, художественный, сельскохозяйственный, естественнонаучный. Применение данного критерия обусловлено различиями в формате финансирования деятельности вуза разных профилей, а также других ключевых показателей, что оказывает непосредственное влияние на способность внедрять механизмы финансового менеджмента в полном объеме либо частично (в отдельных компонентах).

#### ***2) Регион месторасположения***

В соответствии с данным критерием учитывается уровень социально-экономического развития региона (регион-донор, самодостаточный регион, дотационный регион). Применение данного критерия обусловлено различиями в объемах и структуре финансирования деятельности вуза, что оказывает непосредственное влияние на способность внедрять механизмы финансового менеджмента в полном объеме либо частично (в отдельных компонентах).

#### ***3) Класс по способности управлять финансовыми ресурсами***

В соответствии с данным критерием учитывается класс управления финансовыми ресурсами: рыночный, рыночно-ориентированный, структурно-сбалансированный, бюджетно-ориентированный, потенциального роста, ограниченного экономического потенциала (Таблица 1). Данный критерий оказывает определяющее влияние на формат внедрения механизмов управления финансовыми ресурсами вузов.

**Таблица 1. Классы российских вузов по способности управлять финансовыми ресурсами**

Номер класса /типа	Класс/ тип	Описание класса по способности управлять финансовыми ресурсами
1.	<b>Рыночный</b>	Преимущественно вузы популярных профилей деятельности - техническими и многопрофильными. Располагаются на территориях с высоким уровнем социально-экономического развития. Располагая значительными объемами финансовых ресурсов из внебюджетных источников, имеющими ведущее значение по отношению к бюджетному финансированию, используют эффективные механизмы их управления. В частности, разработаны отдельные элементы подсистемы управления денежными потоками вуза, осуществляется планирование, прогнозирование доходов и расходов. Существует организационная структура управления финансовыми ресурсами. Вузы готовы к применению механизмов управления финансовыми рисками и отличаются высоким финансово-экономическим потенциалом.
2.	<b>Рыночно-ориентированный тип</b>	Вузы с выраженными характеристиками рыночного типа, которые носят не до конца устойчивый характер. Соотношение объемов бюджетного и внебюджетного финансирования не сбалансировано, что обусловлено недостаточным уровнем организации планирования и управления денежными потоками из внебюджетных источников.
3.	<b>Структурно-сбалансированный</b>	Преимущественно крупные вузы по объему внебюджетного финансирования и крупные или средние по объему бюджетного финансирования. Отличаются средним экономическим потенциалом при высоком контингенте бюджетных студентов. Возможность привлечения платного контингента студентов определяется уровнем социально-экономического развития региона местоположения. Отличаются менее активной политикой по использованию механизмов привлечения финансовых ресурсов из внебюджетных источников. Вопросам планирования, организационным аспектам управления финансовыми ресурсами не уделяется традиционное внимание.
4.	<b>Бюджетно-ориентированный</b>	Преимущественно многопрофильные и педагогические вузы. Крупные и средние вузы по объему бюджетного финансирования, которое является ведущим по отношению к внебюджетному финансированию. Характеризуются традиционной стратегией развития, которая не предполагает использования рыночных механизмов планирования, привлечения и управления финансовыми ресурсами из внебюджетных источников, поэтому численность платных студентов и размер платы за обучение невысокие. Количество бюджетного контингента зависит от имени и известности вуза. Управление финансовыми ресурсами строится на основе законодательно закрепленных форм и предписаний.
5.	<b>Вузы потенциального роста</b>	Расположены на территориях с различным уровнем социально-экономического развития. Вузы, располагающие несбалансированной структурой финансирования, обладают потенциалом к внедрению эффективных механизмов управления финансовыми ресурсами как из бюджета, так и из внебюджетных источников.
6.	<b>Вузы ограниченного экономического потенциала</b>	Расположены на территории регионов преимущественно с низкими и средними показателями социально-экономического развития. Крупные и средние вузы по объему бюджетного финансирования, но небольшие по объему внебюджетного финансирования. В настоящее время говорить об эффективном управлении финансовых ресурсов можно только в части планирования и отчетности об использовании бюджетного финансирования.

## Программа апробации

Программа апробации разработанных механизмов управления финансовыми ресурсами вузов – это общие рекомендации по порядку ее проведения в целях оценки эффективности разработанных предложений по проекту.

*Программа апробации* имеет следующую структуру:

1. Определение перечня механизмов управления финансовыми ресурсами вузов, которые могут быть внедрены с учетом организационно-правовой специфики функционирования вузов в форме бюджетного и автономного учреждений.
2. Корректировка перечня механизмов финансового менеджмента вузов с учетом класса по управлению финансовыми ресурсами.
3. Определение ключевых показателей по профилям деятельности вуза в целях определения индивидуального формата внедрения компонентов механизмов управления финансовыми ресурсами вуза.
4. Выявление достоинств и недостатков механизмов финансового менеджмента по итогам апробации.

### 1. Определение компонентов механизмов управления финансовыми ресурсами вузов, которые могут быть внедрены с учетом организационно-правовой специфики функционирования вузов в форме бюджетного и автономного учреждений

Таблица 2 содержит перечень механизмов управления финансовыми ресурсами, которые могут быть реализованы вузами в зависимости от специфики функционирования в форме бюджетного или автономного учреждения. Перечень является исходным и подлежит корректировке в соответствии с индивидуальными особенностями вуза, связанными с финансово-хозяйственной деятельностью.

**Таблица 2 – Компоненты механизмов финансового менеджмента вузов с учетом специфики организационно-правовой формы**

№ п/п	Документационно-методическое обеспечение механизма финансового менеджмента	Организационное обеспечение механизма финансового менеджмента	Возможность реализации для сферы ВПО	
			Государственное (муниципальное) бюджетное учреждение	Государственное (муниципальное) автономное учреждение
1.	Подсистема управления денежными потоками			
	- план-график исполнения	- бюджетный комитет при ученом совете	+	+

№ п/п	Документационно-методическое обеспечение механизма финансового менеджмента	Организационное обеспечение механизма финансового менеджмента	Возможность реализации для сферы ВПО	
			Государственное (муниципальное) бюджетное учреждение	Государственное (муниципальное) автономное учреждение
	бюджета вуза на год по доходам и расходам; – документарная и графическая форма бюджета движения денежных средств вуза	– блок бюджетирования финансово-экономической службы – центры финансовой ответственности - бизнес-подразделения		
2.	<b>Подсистема финансового планирования и прогнозирования, контроля и мониторинга</b>			
	– типовая финансовая политика вуза; – финансовый план (2 варианта) – баланс доходов и расходов	Комитеты при ученом совете вуза: – финансовый / бюджетный комитет – комитет по стратегическому планированию – инвестиционный комитет – комитет по управлению рисками Подразделения финансово-экономической службы: – блок бюджетирования (управление бюджетным и внебюджетным финансированием) – блок установления ценовой политики и управления затратами. Центры финансовой ответственности.	+	+
3.	<b>Подсистема управления бюджетными и внебюджетными средствами</b>			
	– типовая финансовая политика вуза – типовая кредитная политика вуза	набор коллегиальных исполнительных органов при ученом совете вуза по управлению финансовыми ресурсами	– финансовый / бюджетный комитет – комитет по стратегическому планированию – инвестиционный комитет	– финансовый / бюджетный комитет – комитет по стратегическому планированию – инвестиционный комитет – комитет по управлению рисками – комитет по аудиту
		набор исполнительных подразделений финансово-экономической службы	– блок финансовых программ и стимулирования работы	– блок финансовых программ и стимулирования работы персонала – блок управления

№ п/п	Документационно-методическое обеспечение механизма финансового менеджмента	Организационное обеспечение механизма финансового менеджмента	Возможность реализации для сферы ВПО	
			Государственное (муниципальное) бюджетное учреждение	Государственное (муниципальное) автономное учреждение
			персонала – блок управления финансовыми активами и раскрытия информации	финансовыми активами и раскрытия информации – блок внутреннего аудита и финансового контроля, полного блока финансовой отчетности и раскрытия информации
4.	<b>Подсистема управления активами</b>			
	– типовая инвестиционная политика вуза; – типовое технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта	Инвестиционный и финансовый комитеты при ученом совете вуза. Финансово-экономическая служба: – блок управления активами и раскрытия информации – блок внутреннего аудита и финансового контроля. Центры финансовой ответственности	-	+
5.	<b>Подсистема управления финансовыми рисками</b>			
	– типовая политика управления финансовыми рисками; – система лимитов по видам рисков	Инвестиционный комитет и комитет по управлению рисками при ученом совете вуза. Финансово-экономическая служба: – блок управления финансовыми активами, рисками и страхования.	-	+

## **2. Корректировка перечня механизмов финансового менеджмента вузов с учетом класса по управлению финансовыми ресурсами.**

В случае принадлежности к рыночному и рыночно-ориентированному типам вуз обладает значительным опытом и стабильной бюджетной и внебюджетной базой. Это свидетельствует о наличии потенциала к внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами в наиболее расширенном формате: построение подсистемы бюджетирования (управление бюджетным и внебюджетным финансированием),

подсистемы установления ценовой политики и управления затратами, постановки блока финансовых программ и стимулирования работы персонала, части подсистем управления активами и раскрытия информации. При переходе в форму автономного учреждения вузы указанного типа будут готовы к применению механизмов управления финансовыми активами, рисками и страхования, внутреннего аудита и финансового контроля, полного блока финансовой отчетности и раскрытия информации.

В случае принадлежности к структурно-сбалансированному типу или типу потенциального роста вуз, характеризуясь благоприятной динамикой ключевых показателей деятельности, обладает потенциалом к внедрению новых механизмов управления финансовыми ресурсами в текущих условиях в части построения подсистемы бюджетирования (управление бюджетным и внебюджетным финансированием), подсистемы установления ценовой политики и управления затратами. Вопросы постановки блока финансовых программ и стимулирования работы персонала, подсистемы управления активами и раскрытия информации могут рассматриваться в более отдаленной перспективе. Применение механизмов управления финансовыми активами, рисками и страхования, внутреннего аудита и финансового контроля может рассматриваться в случае принятия решения о переходе в форму автономного учреждения вузы и выполнения всех необходимых для этого действий.

В случае принадлежности к типу вузов с ограниченным экономическим потенциалом вуз может применять лишь отдельные механизмы управления финансовыми ресурсами в текущих условиях в части построения подсистемы бюджетирования (эффективное управление бюджетным финансированием). Внедрение механизмов финансового менеджмента, характерных для вузов структурно-сбалансированного типа, может быть осуществлено лишь в случае существенного прироста внебюджетного финансирования (более 200 млн. руб.).

В случае принадлежности к бюджетно-ориентированному типу применение вузом механизмов управления финансовыми ресурсами не является приоритетной целью. Однако при сохранении устойчивой тенденции по преобладанию абсолютных показателей внебюджетного финансирования над бюджетными ресурсами вуз данного типа в среднесрочной перспективе сможет внедрять отдельные механизмы финансового менеджмента, характерные для вузов структурно-сбалансированного типа.



**3. Определение ключевых показателей по профилям деятельности вуза в целях определения индивидуального формата внедрения компонентов механизмов управления финансовыми ресурсами вуза**

Ключевые показатели деятельности вуза анализируются по данным за четыре последних года и являются основанием для выработки индивидуальной рекомендации по внедрению механизмов финансового менеджмента (образец - Таблица 3).

**Таблица 3. Форма для анализа ключевых показателей деятельности вуза для разработки формата внедрения механизмов финансового менеджмента**

№ п/п	Показатели оценки финансовой деятельности вузов	2003	2004	2005	2006
<b>Количественные показатели</b>					
1	Бюджетные доходы, тыс. руб. в год				
2	Внебюджетные доходы, тыс. руб. в год				
3	<i>В т. ч.:</i> <i>Доходы от реализации образовательных программ, тыс. руб. в год</i>				
4	<i>Общее число научно-исследовательских проектов, выполненных (выполняемых) вузом, шт.</i>				
5	<i>Доходы от реализации портфеля научно-исследовательских проектов и заказов на выполнение работ в интересах внешних организаций и ведомств, тыс. руб.</i>				
6	<i>Доходы от реализации портфеля научно-исследовательских проектов и заказов от региональных организаций и органов власти, тыс. руб.</i>				
7	<i>Доходы от реализации портфеля научно-исследовательских проектов и заказов на выполнение работ в интересах Рособразования, тыс. руб.</i>				
8	<i>Доходы от сдачи в аренду площадей, тыс. руб.</i>				
9	<i>Добровольные пожертвования и взносы физических и юридических лиц, тыс. руб.</i>				
10	Число студентов, обучаемых на платной основе				
11	<i>В т.ч.:</i> <i>1-го курса (очная форма), чел.</i>				
12	<i>2-го курса (очная форма), чел.</i>				
13	<i>3-го курса (очная форма), чел.</i>				
14	<i>4-го курса (очная форма), чел.</i>				

№ п/п	Показатели оценки финансовой деятельности вузов	2003	2004	2005	2006
15	5-го курса (очная форма), чел.				
16	1-го курса (очно-заочная форма), чел.				
17	2-го курса (очно-заочная форма), чел.				
18	3-го курса (очно-заочная форма), чел.				
19	4-го курса (очно-заочная форма), чел.				
20	5-го курса (очно-заочная форма), чел.				
21	6-го курса (очно-заочная форма), чел.				
22	1-го курса (заочная форма), чел.				
23	2-го курса (заочная форма), чел.				
24	3-го курса (заочная форма), чел.				
25	4-го курса (заочная форма), чел.				
26	5-го курса (заочная форма), чел.				
27	6-го курса (заочная форма), чел.				
28	Число выпускаемых студентов, обучаемых на бюджетной основе, чел.				
29	Число выпускаемых студентов, обучаемых на платной основе, чел.				
30	Число выпускаемых магистрантов, чел				
31	Число выпускаемых бакалавров, чел				
32	Средняя заработная плата ППС за соответствующий год, руб.				
33	Балансовая стоимость активов (сальдо баланса - согласно отчетности) на конец соответствующего года, тыс. руб.				
34	Арендуемые площади, тыс. кв. м.				
35	Площади, сдаваемые в аренду, тыс. кв. м.				
36	Среднесписочная численность работников за соответствующий год, чел.				
37	Число направлений дополнительного профессионального образования (в случае наличия данного уровня образования)				
38	Число направлений подготовки бакалавров в вуз в случае перехода на двухуровневую систему образования				
39	Число магистерских программ в вузе в случае перехода на двухуровневую систему образования				

№ п/п	Показатели оценки финансовой деятельности вузов	2003	2004	2005	2006
<b>Качественные показатели</b>					
1	Планирует ли вуз переход на двухуровневую систему образования?	да		нет	
2	Наличие опубликованной стратегии развития	да		нет	
3	Наличие исследовательских центров, НИИ и др. научных подразделений	да		нет	
4	Собирается ли вуз переходить в форму автономного учреждения в ближайшие 3 года	да		нет	
5	Участвуют ли представители коммерческих организаций в финансировании, разработке и реализации программ дополнительной профессиональной подготовки учащихся вуза	да		нет	

#### **4. Выявление достоинств и недостатков механизмов финансового менеджмента по итогам апробации.**

По итогам разработки формата внедрения механизмов управления финансовыми ресурсами для конкретного вуза выявляются достоинства и недостатки разработанных по проекту предложений, на основе которых проводится последующая корректировка примерных внутренних документов и методических рекомендаций по основным подсистемам:

- подсистема управления денежными потоками;
- подсистема финансового планирования и прогнозирования, контроля и мониторинга;
- подсистема управления бюджетными и внебюджетными средствами;
- подсистема управления активами;
- подсистема управления финансовыми рисками.