

**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»**

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ВЫСШИХ  
УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ИХ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ**

Материалы для обсуждения на научно-практическом семинаре  
28-30 ноября 2007 г.

## Содержание

<b>1</b>	<b>Подсистема управления денежными потоками как элемент управления финансовыми ресурсами вузов</b>	<b>3</b>
1.1	Модель управления притоками и оттоками денежных средств	3
<b>2</b>	<b>Подсистема организации финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вузов</b>	<b>12</b>
2.1	Система финансовых показателей, являющихся объектом финансового планирования и прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза	12
2.2	Система финансовых и стратегических планов вуза	20
<b>3</b>	<b>Механизмы управления бюджетными и внебюджетными средствами как фактор повышения финансовой устойчивости и эффективности использования финансовых ресурсов вузов</b>	<b>26</b>
3.1	Предметно-функциональная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза	32
3.2	Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза	37
<b>4</b>	<b>Управление активами (в части имущества вузов, созданных в форме автономного учреждения, которым они распоряжаются самостоятельно) как составная часть управления финансовыми ресурсами вузов</b>	<b>41</b>
4.1	Механизмы использования имущества вузов, созданных в форме автономных учреждений	41
4.2	Принятие инвестиционных решений в вузе	49
<b>5</b>	<b>Управление финансовыми рисками в деятельности вузов (для вузов, созданных в форме автономного учреждения)</b>	<b>51</b>
5.1	Определение и классификация финансовых рисков в деятельности вузов в форме автономного учреждения	51
5.2	Система управления финансовыми рисками в вузах	58

# 1 Подсистема управления денежными потоками как элемент управления финансовыми ресурсами вузов

## 1.1 Модель управления притоками и оттоками денежных средств

Управление притоками и оттоками денежных средств осуществляется на основе планирования поступления и выбытия денежных средств по основным видам деятельности вуза, контроля и анализа выполнения утвержденных планов, а также составления отчетов и выдачи рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления денежными средствами.

Модель управления денежными потоками основывается на принципах ведения учета и составления отчетности по движению денежных средств, содержащихся в Отчете о кассовых поступлениях и выбытиях (форма 0503123 по ОКУД), разработанном для бюджетных учреждений, а также в Отчете о движении денежных средств (форма 0710004 по ОКУД), разработанном для небюджетных организаций – автономных учреждений.

При построении Модели используются *следующие понятия*:

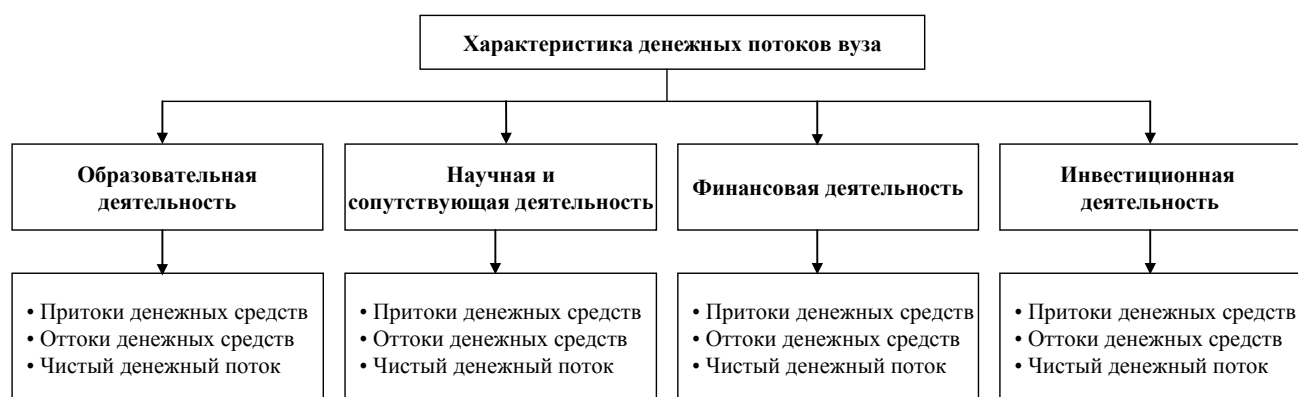
- 1) **Денежные средства** – инструмент денежного рынка, обладающий абсолютной ликвидностью, включает в себя деньги в кассе, на счете в органе федерального казначейства, на счетах в кредитных организациях, внесенные на вклады “до востребования”.
- 2) **Поток денежных средств** – поступление или выбытие (расходование) денежных средств.
- 3) **Приток (отток) денежных средств** – увеличение (уменьшение) денежных поступлений в результате хозяйственной деятельности, отдельных видов деятельности или хозяйственных операций вуза.
- 4) **Чистый денежный поток** – сумма поступлений денежных средств вуза за вычетом выбытий в рассматриваемом периоде в разрезе отдельных временных интервалов.
- 5) **Дефицитный денежный поток** – характер денежного потока вуза, при котором поступление денежных средств существенно ниже его реальных потребностей в целенаправленном их расходовании.

б) **Избыточный денежный поток** – характер денежного потока вуза, при котором поступление денежных средств существенно превышает его реальную потребность в целенаправленном их расходовании.

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

**По составу и структуре** модель движения денежных средств высших учебных заведений представляет собой совокупность показателей, развернуто характеризующих поток денежных средств за определенный период отдельно по видам деятельности вуза, генерирующих поступления и выбытия денежных средств. К таким видам деятельности относятся: образовательная, научная и сопутствующая, финансовая и инвестиционная.

**Рисунок 1. Модель денежных потоков вуза**



При составлении модели денежных потоков на определенный период (как правило, на год либо квартал, месяц в зависимости от индивидуальных потребностей вуза) после вычисления чистого денежного потока по каждому виду деятельности прогнозируется общий чистый денежный поток, а также остаток денежных средств на конец периода.

Указанную модель можно представить **в виде следующей формулы**:

$$ОДС_{кн} = ОДС_{нн} + ОЧДП, \text{ причем } ОЧДП = ЧДП_{обр} + ЧДП_{наука} + ЧДП_{фин} + ЧДП_{инвест}, \text{ где}$$

- 1)  $ОДС_{нн}$  – остаток денежных средств вуза на конец рассматриваемого периода;
- 2)  $ОДС_{кн}$  - остаток денежных средств вуза на начало рассматриваемого периода;
- 3)  $ОЧДП$  – общий чистый денежный поток вуза за рассматриваемый период;
- 4)  $ЧДП_{обр}$  - чистый денежный поток вуза за рассматриваемый период от образовательной деятельности;

- 5)  $ЧДП_{наука}$  - чистый денежный поток вуза за рассматриваемый период от научной и опытно-конструкторской деятельности и сопутствующей ей деятельности, связанной с издательскими, конференциальными, экспертными, консультационными и прочими проектами;
- 6)  $ЧДП_{фин}$  - чистый денежный поток вуза за рассматриваемый период от финансовой деятельности (купля-продажа финансовых активов, получение текущего дохода, привлечение финансовых ресурсов);
- 7)  $ЧДП_{инвест}$  - чистый денежный поток вуза за рассматриваемый период от инвестиционной деятельности (купля-продажа инвестиционных активов, получение текущего дохода).

В соответствии с описанной выше логикой *модель общего чистого денежного потока* вуза может быть представлена в следующем виде:

## **I. Движение денежных средств по образовательной деятельности**

### **– Притоки денежных средств**

1. Поступления бюджетных средств по разделу 0706 “Высшее профессиональное образование”
2. Поступления доходов от платной образовательной деятельности
  - 2.1. по реализации программ высшего профессионального образования, являющегося первым
  - 2.2. по реализации программ высшего профессионального образования, являющегося вторым
  - 2.3. по реализации программ дополнительного профессионального образования
3. Поступления целевых средств и безвозмездные поступления:
  - 3.1. доход от целевого капитала
  - 3.2. добровольные пожертвования физических и юридических лиц
  - 3.3. средства на именные стипендии
  - 3.4. гранты
  - 3.5. безвозмездные поступления от бюджетов бюджетной системы

### **– Оттоки денежных средств**

1. Выбытия денежных средств на текущие расходы

- 1.1. за счет оплаты труда и начислений, в том числе:
  - 1.1.1. за счет оплаты труда:
    - 1.1.1.1. профессорско-преподавательского состава
    - 1.1.1.2. учебно-вспомогательного персонала
    - 1.1.1.3. административно-хозяйственного персонала
  - 1.1.2. за счет начислений на оплату труда
- 1.2. за счет служебных командировок
- 1.3. за счет приобретения активов в целях обеспечения учебного процесса, в том числе:
  - 1.3.1. приобретения учебной и научной литературы
  - 1.3.2. приобретения материальных запасов
  - 1.3.3. приобретения оборудования и предметов длительного пользования
  - 1.3.4. оплаты текущего ремонта оборудования и инвентаря
  - 1.3.5. учебного и офисного программного обеспечения
- 1.4. за счет содержания зданий, в том числе:
  - 1.4.1. оплаты коммунальных услуг
  - 1.4.2. текущего ремонта зданий и сооружений
  - 1.4.3. расходов на охрану зданий
  - 1.4.4. расходов на противопожарные мероприятия и пожарную охрану
  - 1.4.5. оплаты проживания в общежитиях
  - 1.4.6. расходов по аренде имущества
- 1.5. за счет информационных услуг и услуг связи
- 1.6. за счет транспортных расходов и оплаты ГСМ, в том числе:
  - 1.6.1. оплаты ГСМ
  - 1.6.2. обслуживания собственного автотранспорта
  - 1.6.3. транспортных услуг сторонних организаций
- 1.7. за счет охраны труда, в том числе
  - 1.7.1. расходов охрану труда и технику безопасности
  - 1.7.2. расходов на медобслуживание
  - 1.7.3. оплаты студенческих мероприятий
- 1.8. за счет рекламных и маркетинговых расходов, в том числе:
  - 1.8.1. общеузовских мероприятий

- 1.8.2. рекламных, социологических и маркетинговых исследований
- 1.8.3. представительских расходов
- 1.9. за счет прочих расходов, в том числе:
  - 1.9.1. оплаты по договорам с организациями
  - 1.9.2. оплаты налогов
    - 1.9.2.1. налога на добавленную стоимость
    - 1.9.2.2. налога на прибыль организаций
    - 1.9.2.3. налога на имущество организаций
    - 1.9.2.4. транспортного налога
    - 1.9.2.5. прочих налоги
    - 1.9.2.6. прочих расходов
- 2. Выбытия денежных средств на выплату трансфертов
  - 2.1. стипендий обучающимся
  - 2.2. прочих трансфертов населению
- 3. Выбытия денежных средств на формирование резервов
  - 3.1. резервов подразделений
  - 3.2. резервов ректора

– **Чистый денежный поток от образовательной деятельности**

## **II. Движение денежных средств по научной и сопутствующей деятельности**

– **Притоки денежных средств**

- 1. Поступления бюджетных средств по разделу 0111 “Фундаментальные исследования”
- 2. Поступления бюджетных средств по разделу 0410 “Прикладные исследования”
- 3. Поступления доходов от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказания услуг:
  - 3.1. для нужд государственных и муниципальных организаций
  - 3.2. для нужд частных организаций
- 4. Поступления доходов от выполнения прочих работ (услуг):
  - 4.1. консультационных услуг
  - 4.2. конференциальной деятельности
  - 4.3. издательской деятельности
  - 4.4. прочих работ (услуг)

– **Оттоки денежных средств**

1. Выбытия денежных средств на расходы по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказанию услуг, в том числе:
    - 1.1. за счет привлечения субисполнителей
    - 1.2. за счет привлечения экспертов
    - 1.3. за счет выплат по договорам подряда и начислений
    - 1.4. за счет прочих расходов
  2. Выбытия денежных средств на расходы, связанные с выполнением прочих работ (услуг), в том числе:
    - 2.1. за счет консультационных услуг
    - 2.2. за счет конференциальной деятельности
    - 2.3. за счет издательской деятельности
    - 2.4. за счет прочих работ (услуг)
  3. Выбытия денежных средств на оплату налогов, в том числе:
    - 3.1. налога на добавленную стоимость
    - 3.2. налога на прибыль организаций
    - 3.3. прочих налоги
  4. Выбытия денежных средств на формирование научного фонда внутривузовских грантов
  5. Выбытия денежных средств на международную деятельность
- **Чистый денежный поток от научной и сопутствующей деятельности**

**III. Движение денежных средств по инвестиционной деятельности**

– **Притоки денежных средств**

1. Поступления бюджетных средств по разделу 0115 “Непрограммные инвестиции в основные фонды” (Капитальное строительство)
2. Поступления бюджетных средств по разделу 0706 “Доходы от сдачи в аренду имущества”
3. Поступления доходов от инвестиционных операций, в том числе:
  - 3.1. от реализации инвестиционных активов, в том числе:
    - 3.1.1. основных средств
    - 3.1.2. нематериальных активов
    - 3.1.3. непроизводственных активов



3.1.4. материальных запасов

3.2. в форме текущего дохода, в том числе:

3.2.1. от сдачи в аренду земельных участков

3.2.2. от сдачи в аренду зданий, сооружений и иного недвижимого имущества

3.2.3. от сдачи в аренду движимого имущества

– **Оттоки денежных средств**

1. Выбытия денежных средств на капитальные расходы вуза, в том числе:

1.1. за счет приобретения активов, в том числе:

1.1.1. основных средств

1.1.2. нематериальных активов

1.1.3. непроизводственных активов

1.2. за счет капитального ремонта и модернизации зданий и сооружений

1.3. за счет строительства новых зданий и сооружений

– **Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности**

**IV. Движение денежных средств по финансовой деятельности**

– **Притоки денежных средств**

1. Поступления денежных средств от финансовых вложений, в том числе:

1.1. от реализации финансовых активов, в том числе:

1.1.1. акций и иных форм участия в капитале

1.1.2. облигаций, других долговых ценных бумаг

1.1.3. прочих активов

1.2. в форме текущего дохода от финансовых вложений, в том числе:

1.2.1. процентов по депозитам

1.2.2. дивидендов по акциям и иных форм участия

1.2.3. процентов по облигациям, другим долговым ценным бумагам

1.2.4. прочие доходы

2. Поступления денежных средств по займам и кредитам (для автономных учреждений)

– **Оттоки денежных средств**

1. Выбытия денежных средств на осуществление финансовых вложений, в том числе:

1.1. за счет акций и иных форм участия в капитале

- 1.2. за счет облигаций, других долговых ценных бумаг
  - 1.3. за счет прочих активов
  2. Выбытия денежных средств на привлечение и обслуживание займов и кредитов (для автономных учреждений)
  3. Выбытия денежных средств на оплату налогов, в том числе:
    - 3.1. налога на прибыль организации;
    - 3.2. иных налогов
- **Чистый денежный поток от финансовой деятельности**

## V. Общий чистый денежный поток

### 1.1.1.1 Организация управления денежными потоками вуза

**Значение модели денежных потоков.** Модель денежных потоков вуза разработана для вузов, созданных в форме как бюджетного, так и автономного учреждения, и учитывает особенности их организационно-правового функционирования. Модель представляет собой базу для оценки способности привлекать и использовать денежные средства, позволяет спрогнозировать величину общего чистого денежного потока вуза, а также сделать вывод о:

- достаточности у вуза денежных средств, необходимых для ведения нормальной образовательной, научной, инвестиционной и финансовой деятельности и урегулирования всех расчетов и погашения всех обязательств;
- характере структуры распределения денежных средств между различными видами деятельности.

**Объекты управления денежными потоками.** Управление денежными потоками вуза осуществляется по следующим направлениям:

- общий денежный поток вуза в течение определенного периода;
- денежный поток по конкретному направлению деятельности вуза;
- денежный поток, генерируемый отдельными подразделениями вуза.

**Функции управления денежными потоками.** Функциональное управление денежными потоками вуза реализуется по следующим направлениям:

- оценка способности вуза генерировать положительные потоки денежных средств;
- оценка способности вуза выполнять свои обязательства по расчетам с кредиторами;
- определение потребности в дополнительном привлечении денежных средств;

- расчет финансовой эффективности основных направлений деятельности вуза.

**Организационная структура управления денежными потоками.** Управление денежными потоками в вузе осуществляется профильными структурными подразделениями вуза, деятельность которых генерирует притоки и оттоки денежных средств, по профилям денежного потока. На основе отчетных и плановых документов структурных подразделений финансово-экономическая служба вуза осуществляет управление общим денежным потоком вуза, в функции которой входит составление бюджета движения денежных средств в целом по вузу, контроль и мониторинг выполнения принятых бюджетов движения денежных средств в целом по вузу, а также по направлениям и подразделениям.

Формы документов, являющиеся инструментами управления денежными потоками вуза, представлены в п. 1.1 Пакета примерных внутренних документов вузов, устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами.

## **2 Подсистема организации финансового планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вузов**

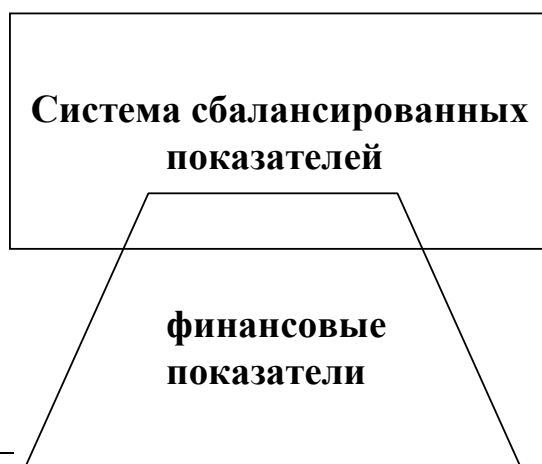
### **2.1 Система финансовых показателей, являющихся объектом финансового планирования и прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза**

#### **Связь с системой сбалансированных показателей**

При построении системы планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга в управлении финансовыми ресурсами вуза необходимо использовать комплексный перечень показателей, отражающих финансовое состояние вуза на определенный период. Перечень показателей охватывает все ключевые профили деятельности вуза и может служить основой для разработки *системы сбалансированных показателей*, часть из которых будут являться финансовыми.

Отдельные российские вузы, например, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, успешно увязывают финансовые показатели в систему сбалансированных показателей, охватывающих «процессы внутренней и внешней среды вуза»<sup>1</sup>. Схематично взаимосвязь представлена ниже (Рисунок 2).

**Рисунок 2. Взаимосвязь финансовых показателей и ССП**



<sup>1</sup> Г.И.Мальцева, Р.А.Луговой, Ю.А.Солдатова Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) // Университетское управление. -2004. С. 96-103.

## Система финансовых показателей

Планирование и прогнозирование конкретных значений финансовых показателей на определенный период осуществляется с применением существующих методик, основанных на подушевом принципе. В частности, методики расчета нормативов по видам и группам расходов вуза содержатся в отчете по проекту «Формирование методического и правового обеспечения нормативного и финансирования реализации программ высшего профессионального образования», выполнявшемуся ГУ-ВШЭ совместно с Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (Государственный контракт № П216 от 4 сентября 2006 г.).

Кроме того, с учетом адаптации к особенностям высшего профессионального образования могут быть использованы методики расчета нормативов по видам и группам расходов, содержащиеся в отчете 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.).

*К ключевым финансовым показателям* вуза относятся:

### **1. Доходы вуза**

#### **1.1. Бюджетные доходы:**

- 1.1.1. Бюджетные ассигнования по разделу 0706 “Высшее профессиональное образование”
- 1.1.2. Бюджетные ассигнования по разделу 0111 “Фундаментальные исследования”
- 1.1.3. Бюджетные ассигнования по разделу 0410 “Прикладные исследования”
- 1.1.4. Бюджетные ассигнования по разделу 0115 “Непрограммные инвестиции в основные фонды” (Капитальное строительство)
- 1.1.5. Бюджетные ассигнования по разделу 0706 “Доходы от сдачи в аренду имущества”

#### **1.2. Внебюджетные доходы:**

- 1.2.1. Доходы от платной образовательной деятельности
  - 1.2.1.1 по реализации программ высшего профессионального образования, являющегося первым

- 1.2.1.2 по реализации программ высшего профессионального образования, являющегося вторым
- 1.2.1.3 по реализации программ дополнительного профессионального образования
- 1.2.2. Доходы от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказания услуг:
  - 1.2.2.1 для нужд государственных и муниципальных организаций
  - 1.2.2.2 для нужд частных организаций
- 1.2.3. Доходы от выполнения прочих работ (услуг):
  - 1.2.3.1 консультационных услуг
  - 1.2.3.2 конференциальной деятельности
  - 1.2.3.3 издательской деятельности
  - 1.2.3.4 прочие работы (услуги)
- 1.2.4. Целевые средства и безвозмездные поступления:
  - 1.2.4.1 доход от целевого капитала
  - 1.2.4.2 добровольные пожертвования физических и юридических лиц
  - 1.2.4.3 средства на именные стипендии
  - 1.2.4.4 гранты
  - 1.2.4.5 безвозмездные поступления от бюджетов системы бюджетирования
- 1.2.5. Доход от финансовых операций:
  - 1.2.5.1 от реализации финансовых активов:
    - 1.2.5.1.1 акций и иных форм участия в капитале
    - 1.2.5.1.2 облигаций, других долговых ценных бумаг
    - 1.2.5.1.3 прочих активов
  - 1.2.5.2 в форме текущего дохода от финансовых вложений
    - 1.2.5.2.1 процентов по депозитам
    - 1.2.5.2.2 дивидендов по акциям и иным форм участия
    - 1.2.5.2.3 процентов по облигациям, другим долговым ценным бумагам
    - 1.2.5.2.4 прочие доходы
- 1.2.6. Доход от инвестиционных операций:
  - 1.2.6.1 от реализации инвестиционных активов:
    - 1.2.6.1.1 основных средств

- 1.2.6.1.2 нематериальных активов
- 1.2.6.1.3 непроизводственных активов
- 1.2.6.1.4 материальных запасов
- 1.2.6.2 в форме текущего дохода:
  - 1.2.6.2.1 от сдачи в аренду земельных участков
  - 1.2.6.2.2 от сдачи в аренду зданий, сооружений и иного недвижимого имущества
  - 1.2.6.2.3 от сдачи в аренду движимого имущества

## **2. Расходы вуза**

### 2.1. Текущие расходы

#### 2.1.1. Оплата труда и начисления

##### 2.1.1.1 Оплата труда:

- 2.1.1.1.1 профессорско-преподавательского состава
- 2.1.1.1.2 учебно-вспомогательного персонала
- 2.1.1.1.3 административно-хозяйственного персонала

##### 2.1.1.2 Начисления на оплату труда

##### 2.1.1.3 Служебные командировки

#### 2.1.2. Приобретение активов в целях обеспечения учебного процесса

##### 2.1.2.1 приобретение учебной и научной литературы

##### 2.1.2.2 приобретение материальных запасов

##### 2.1.2.3 приобретение оборудования и предметов длительного пользования

##### 2.1.2.4 оплата текущего ремонта оборудования и инвентаря

##### 2.1.2.5 учебное и офисное программное обеспечение

#### 2.1.3. Содержание зданий

##### 2.1.3.1 оплата коммунальных услуг

##### 2.1.3.2 текущий ремонт зданий и сооружений

##### 2.1.3.3 расходы на охрану зданий

##### 2.1.3.4 расходы на противопожарные мероприятия и пожарную охрану

##### 2.1.3.5 оплата проживания в общежитиях

##### 2.1.3.6 расходы по аренде имущества

#### 2.1.4. Информационные услуги и услуги связи

#### 2.1.5. Транспортные расходы и ГСМ

- 2.1.5.1 оплата ГСМ
- 2.1.5.2 обслуживание собственного автотранспорта
- 2.1.5.3 транспортные услуги сторонних организаций
- 2.1.6. Охрана труда
  - 2.1.6.1 расходы охрану труда и технику безопасности
  - 2.1.6.2 расходы на медобслуживание
  - 2.1.6.3 оплата студенческих мероприятий
- 2.1.7. Рекламные и маркетинговые расходы
  - 2.1.7.1 общеузовские мероприятия
  - 2.1.7.2 рекламные, социологические и маркетинговые исследования
  - 2.1.7.3 представительские расходы
- 2.1.8. Прочие расходы
  - 2.1.8.1 Оплата по договорам с организациями
  - 2.1.8.2 Оплата налогов
    - 2.1.8.2.1 НДС
    - 2.1.8.2.2 Налог на прибыль организаций
    - 2.1.8.2.3 Налог на имущество организаций
    - 2.1.8.2.4 Транспортный налог
    - 2.1.8.2.5 Прочие налоги
  - 2.1.8.3 Прочие расходы
- 2.2. Трансферты
  - 2.2.1. стипендии студентам
  - 2.2.2. прочие трансферты населению
- 2.3. Резервы
  - 2.3.1. Резервы подразделений
  - 2.3.2. Резерв ректора
- 2.4. Расходы на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо оказание услуг:
  - 2.4.1. по привлечению субисполнителей
  - 2.4.2. по привлечению экспертов
  - 2.4.3. по договорам подряда с начислениями
  - 2.4.4. прочие расходы



- 2.5. Расходы, связанные с выполнением прочих работ (услуг):
  - 2.5.1. консультационных услуг
  - 2.5.2. конференциальной деятельности
  - 2.5.3. издательской деятельности
  - 2.5.4. прочие работы (услуги)
- 2.6. Научный фонд на внутривузовские гранты
- 2.7. Расходы по осуществлению финансовых вложений
  - 2.7.1. акций и иных форм участия в капитале
  - 2.7.2. облигаций, других долговых ценных бумаг
  - 2.7.3. прочих активов
- 2.8. Расходы по привлечению и обслуживанию займов и кредитов (для автономных учреждений)
- 2.9. Международная деятельность
- 2.10. Капитальные расходы вуза:
  - 2.10.1. затраты на приобретение активов:
    - 2.10.1.1 основных средств
    - 2.10.1.2 нематериальных активов
    - 2.10.1.3 непроизводственных активов
  - 2.10.2. затраты на капитальный ремонт и модернизацию зданий и сооружений
  - 2.10.3. затраты на строительство новых зданий и сооружений.

Кроме того, в процессе планирования, прогнозирования, контроля и мониторинга могут использоваться *аналитические показатели*, характеризующие эффективность функционирования вуза в части управления финансовыми ресурсами.

**Таблица 1. Аналитические финансовые показатели деятельности вуза**

Наименование показателя	Методика расчета
<b>Показатели динамики всего доходов вуза</b>	
Изменение доходов вуза, %	$\frac{D_t - D_0}{D_0} * 100$ <p>где <math>D_t</math> - доходы вуза за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>D_0</math> - доходы вуза за базовый год, млн. руб. в год</p>

Наименование показателя	Методика расчета
Изменение доходов вуза на одного студента, %	$\frac{D_t / Z_t - D_0 / Z_0}{D_0 / Z_0} * 100$ <p>где <math>D_t</math> - доходы вуза за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>D_0</math> - доходы вуза за базовый год; млн. руб. в год  <math>Z_t</math> - число студентов, количество чел. на конец прогнозируемого года;  <math>Z_0</math> - число студентов на конец базового года, количество чел.</p>
<b>Показатели динамики внебюджетных доходов вуза</b>	
Изменение внебюджетных доходов вуза, %	$\frac{S_t - S_0}{S_0} * 100$ <p>где <math>S_t</math> - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>S_0</math> - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год</p>
Изменение внебюджетных доходов на одного студента вуза, %	$\frac{S_t / Z_t - S_0 / Z_0}{S_0 / Z_0} * 100$ <p>где <math>S_t</math> - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>S_0</math> - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год  <math>Z_t</math> - число студентов на конец прогнозируемого года, количество чел.;  <math>Z_0</math> - число студентов на конец базового года, количество чел.</p>
<b>Показатели динамики внебюджетных доходов вуза, получаемых за счет платного обучения</b>	
Изменение внебюджетных доходов вуза, получаемых за счет платного обучения, %	$\frac{I_t - I_0}{I_0} * 100$ <p>где <math>I_t</math> - объем внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>I_0</math> - объем внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, за базовый год, млн. руб. в год</p>
Изменение доли внебюджетных доходов, получаемых за счет платного обучения, во внебюджетных доходах вуза, %	$(I_t / S_t - I_0 / S_0) * 100$ <p>где <math>I_t</math> - внебюджетные доходы, получаемые за счет платного обучения, за прогнозируемый период, млн. руб. в год;  <math>I_0</math> - внебюджетные доходы, получаемые за счет платного обучения, за базовый год, млн. руб. в год;  <math>S_t</math> - внебюджетные доходы за прогнозируемый период, млн. руб. в год;</p>

Наименование показателя	Методика расчета
	$S_0$ - внебюджетные доходы за базовый год, млн. руб. в год
<b>Эффективность расчетов, наличие просроченной дебиторской / кредиторской задолженности</b>	
Просроченная дебиторская задолженность, млн. руб., в т.ч. по видам задолженности -расчеты с поставщиками и подрядчиками	
Просроченная кредиторская задолженность, млн. руб., в т.ч. по видам задолженности -расчеты по оплате труда -расчеты с поставщиками и подрядчиками -расчеты по долговым обязательствам (автономные учреждения) -расчеты по платежам в бюджеты	
(Расчеты с дебиторами по доходам + Расчеты с дебиторами по выданным авансам) / Актив баланса исполнения бюджета, %	
<b>Формирование и эффективность использования нефинансовых активов</b>	
Степень износа основных средств: (Основные средства по остаточной стоимости / Основные средства по первоначальной стоимости, %)	
(Нефинансовые активы - Основные средства по первоначальной стоимости) / Актив баланса исполнения бюджета, %	
Материальные запасы / Актив баланса исполнения бюджета, %	
Доходы вуза / (Нефинансовые активы - Основные средства по первоначальной стоимости), %	
<b>Ликвидность</b>	
(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)	
<b>Отсутствие / наличие отрицательного финансового результата (превышение доходов над расходами / расходов над доходами)</b>	
Финансовый результат текущей деятельности (показатель Баланса исполнения бюджета)	
<b>Анализ отклонений в финансовом состоянии</b>	
<p>Наиболее крупные отклонения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-по статьям финансового плана и отчета о финансовых результатах деятельности (факт от плана)</li> <li>-по статьям баланса исполнения бюджета (факт на конец года от факта на начало года в сопоставлении с ростом доходов вуза)</li> </ul>	

Ситуация в образовательном учреждении, направленность изменения его финансового состояния оцениваются на основе **вычисления динамики абсолютных и относительных показателей** на конец года по сравнению с аналогичными показателями на начало года и в сравнении с темпами роста доходов от предоставления образовательных и других услуг.

Анализ относительных изменений показателей **за несколько лет** (обычно три года), выявление однонаправленных векторов изменений обнаруживает тенденции в динамике финансово-экономического состояния вуза (положительные или негативные).

Особое внимание необходимо обратить:

- на формирование просроченной дебиторско-кредиторской задолженности;
- на состояние основных средств (степень износа);
- на излишние концентрации средств в нефинансовых активах в структуре баланса;
- на снижение ликвидности баланса образовательного учреждения;
- на формирование отрицательного финансового результата по внебюджетным доходам и расходам (убыток в предпринимательской деятельности вуза);
- на быстрое нарастание отдельных видов затрат на одного обучающегося (студента) по отдельным видам затрат;
- на наиболее крупные отклонения фактических доходов и расходов от статей, предусмотренных сметами по бюджетным и внебюджетным средствам / финансовым планом (во взаимосвязи с данными о выполнении годового плана деятельности вуза);
- на результаты отдельных центров прибыльности и затрат, если они сформированы в образовательном подразделении (выделены в учете, переданы полномочия юридического лица);
- на отклонения в результатах выполнения инвестиционных проектов, осуществляемых образовательным учреждением, и в формировании их источников финансирования.

## **2.2 Система финансовых и стратегических планов вуза**

Система финансовых планов вуза разрабатывается в тесной увязке с принципами, целями, задачами и форматом его стратегического развития, зафиксированными во

внутривузовских регламентах и других документах. Как правило, таким документом является “Стратегия развития вуза на период до \_\_\_\_ года”. В развитие базового стратегического документа могут приниматься уточняющие планы или прогнозы развития по направления деятельности вуза (образовательной, научной, инвестиционной, международной и др.), которые содержат конкретные целевые ориентиры и ставят конкретные задачи. Успешное выполнение указанных планов требует планомерного финансирования за счет различных источников, поэтому параметры стратегических планов по направлениям деятельности вуза служат базой для разработки системы финансовых планов с различным горизонтом планирования.

Направления, определяющие характер взаимосвязи финансовых и стратегических планов представлен ниже (Таблица 2).

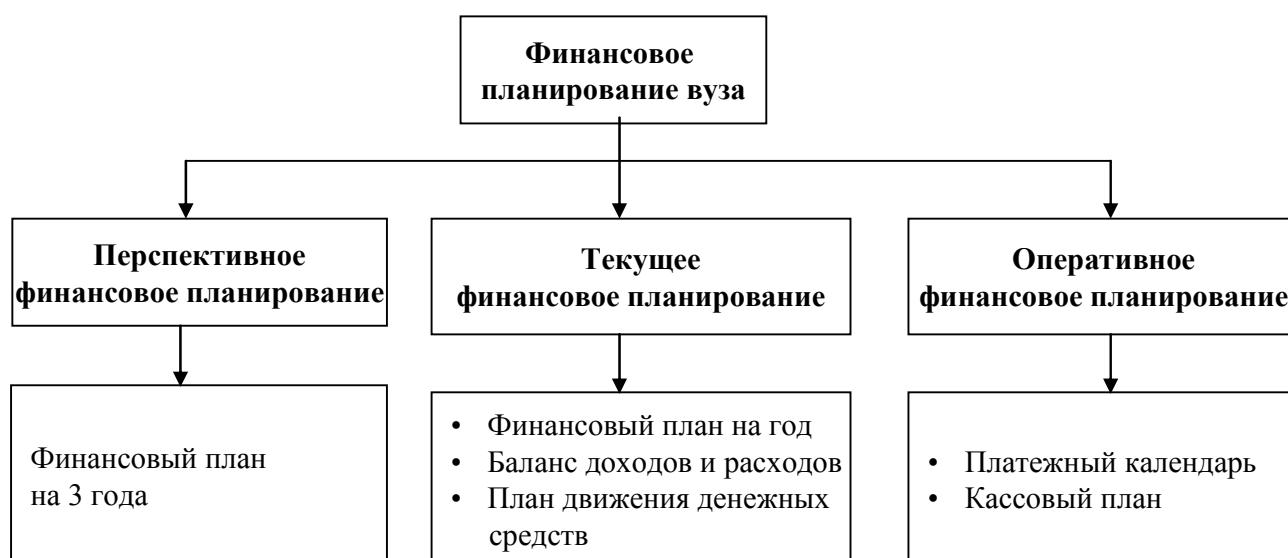
**Таблица 2. Взаимосвязь стратегических и финансовых планов вуза**

№ п/п	Раздел стратегического плана либо планов развития по направлениям	Корреспонденция с финансовым планом
1.	Общие принципы развития вуза (использования рыночных механизмов финансирования, ориентация на бюджетные источники и др.)	Общая величина планируемых бюджетных и внебюджетных доходов, их соотношение.
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.)	Величина планируемых расходов на оплату труда; на приобретение активов для организации учебных процессов; информационные услуги и др. Величина планируемых доходов от указанной деятельности.
3.	Характеристика научной деятельности (портфель договоров на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо иных заказов по схожей тематике)	Величина планируемых расходов на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ либо прочих работ (услуг). Величина планируемых доходов от указанной деятельности.
4.	Характеристика программы маркетинга по обеспечению достижения стратегических целей в области образовательной и научной деятельности вуза	Величина планируемых маркетинговых и рекламных расходов
5.	Характеристика развития материально-технического потенциала (характеристика использования земельных, учебных, производственных и других площадей, программы строительства и капитального ремонта, модернизация оборудования, обновление технологического ряда)	Величина планируемых капитальных расходов вуза, включая затраты на приобретение активов и осуществление капитального ремонта и модернизации
6.	Направления развития кадрового потенциала и социальной поддержки (средства достижения кадровых целей, политика доходов и стимулирования персонала, программы	Величина планируемых расходов по оплате труда профессорско-преподавательского состава, по охране труда, по социальной

№ п/п	Раздел стратегического плана либо планов развития по направлениям	Корреспонденция с финансовым планом
	социальной поддержки работников и студентов)	поддержке преподавателей, а также на формирование научного фонда по внутривузовским грантам
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.)	Величина планируемых доходов от платной образовательной деятельности, величина планируемых целевых средств и безвозмездных поступлений
8.	Формат использования финансовых ресурсов (возможность размещения временно свободных денежных ресурсов)	Величина планируемых доходов от осуществления финансовых операций

Взаимосвязка стратегии развития вуза с финансовыми планами позволит сформировать конкурентоспособную политику деятельности на рынке образовательных услуг, своевременную постановку целей и мобилизацию ресурсов на их выполнение. Для успешной реализации стратегического плана развития вуза потребуется организация адекватной системы контроля и мониторинга реализации финансовых планов и прогнозов.

**Рисунок 3. Система финансового планирования в вузе**



Общая система финансовых планов вуза представлена выше (Рисунок 3), далее представлена характеристика отдельных ее элементов. При разработке системы финансовых планов обеспечивается преемственность по отношению к установленным формам отчетности бюджетных учреждений в соответствии с Приказом Минфина России от 21 января 2005 г. N 5н “Об утверждении инструкции о порядке составления и

представления годовой, квартальной и месячной бюджетной отчетности”, а также к с учетом форм отчетности, предусмотренных для автономных учреждений в соответствии с Приказом Минфина России от 22 июля 2003 г. N 67н “О формах бухгалтерской отчетности организаций”.

**Перспективное финансовое планирование** является одной из важнейших функций менеджмента вуза, поскольку 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, с разбивкой по каждому году. Распределение доходов и расходов по годам должно соответствовать запланированному характеру деятельности вуза в разрезе значимых направлений.

**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);
- **план движения денежных средств**, содержащий планируемые значения поступлений и выбытий денежных средств с разбивкой по кварталам по основным видам деятельности вуза.

**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. Основными формами планирования являются:

- **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.

### **2.2.1.1 Система контроля и мониторинга реализации финансовых планов и прогнозов**

Система контроля и мониторинга реализации финансовых планов и прогнозов выступает необходимым условием обеспечения эффективной работы новых механизмов управления финансовыми ресурсами вуза. Основными целями осуществления контроля и мониторинга являются:

- эффективное использование финансовых ресурсов;
- обеспечение эффективного выполнения задач вуза и его финансового плана.

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.

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.

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. К таким механизмам могут относиться 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.

На основе проводимых процедур контроля соответствующее подразделение(я) формирует 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.

Кроме того, 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.

Реализация указанных процедур контроля и мониторинга будет невозможна без соответствующей внутренней нормативно-методической базы вуза, которая обеспечит внедрение системы контроля и мониторинга на практике и формирования необходимых для этого организационно-правовых условий. Перечень и рекомендации по разработке внутренних документов вуза относительно формирования системы контроля и мониторинга будут рассмотрены на втором этапе выполнения настоящей работы.

# 3 Механизмы управления бюджетными и внебюджетными средствами как фактор повышения финансовой устойчивости и эффективности использования финансовых ресурсов вузов

## Вступительные условия

**Объемы деятельности.** Предлагаемая организационная структура рассчитана на вуз с объемом бюджетных и внебюджетных доходов от 300 - 500 млн. рублей и выше, имея в виду, что вузы, располагающие меньшей доходной базой, сформируют структуры управления финансовыми ресурсами, имеющие меньший набор функций, подразделений, использующие принципы совмещения видов деятельности на рабочих местах и в структурных подразделениях.

**Организационно-экономический статус вуза.** Организационная структура разрабатывается как для вузов, имеющих статус бюджетных учреждений, так и осуществивших переход в форму автономных учреждений. При этом будет специально оговариваться, какой из элементов системы управления финансовыми ресурсами является излишним или невозможным в случае, если вуз имеет статус бюджетного учреждения.

**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	<p>Некоммерческая организация в форме учреждения, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием.</p> <p>В соответствии с бюджетным законодательством <b>имеет статус бюджетного учреждения.</b></p>	<p>Некоммерческая организация в форме учреждения, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием.</p> <p>Обладая особым статусом, <b>не является бюджетным учреждением</b></p>
Отношения собственности в сфере образования	<p>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)</p> <p>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)</p>	<p>Государственные или муниципальные органы закрепляют за АУ имущество на праве оперативного управления.</p> <p>Имущество принадлежит РФ, субъекту РФ или муниципальному образованию</p>
Пользование земельными участками	<p>Земельные участки закрепляются за государственными и муниципальными образовательными учреждениями в бессрочное бесплатное пользование.</p>	<p>Земельный участок, необходимый для выполнения автономным учреждением своих уставных задач, предоставляется ему на <b>праве постоянного (бессрочного) пользования</b></p>
Отношения собственности в сфере образования	<p>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></p>	<p>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</p>

Распоряжение доходами образовательного учреждения	Образовательному учреждению принадлежит право самостоятельного распоряжения в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами, полученными за счет внебюджетных источников.	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.
	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	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</b> без согласия учредителя распоряжаться <b>недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленными за ним учредителем или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем.</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, <b>приватизации (разгосударствлению) не подлежат</b>	<b>Остальным своим имуществом, в том числе недвижимым, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно.</b>
		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.

Финансирова-  
ние деятель-  
ности  
образова-  
тельных  
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

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.

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.

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.

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 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

Финансирование из других источников

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

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

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

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 внебюджетных 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.

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 бюджетного учреждения, 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

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.

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

Эффективность учреждений высшего профессионального образования, являющихся сложными имущественными комплексами, в полной мере зависит от качества управления их экономикой, от рациональности ведения в них финансово-хозяйственной деятельности.

На рынке образовательных услуг образовательные учреждения, независимо от того, каким статусом они обладают (бюджетные или автономные учреждения), **перестраивают свою деятельность на рыночных началах:**

-занимаются среднесрочным финансовым планированием, маркетингом и продвижением своих услуг на рынок;

-ориентируются на максимальные финансовые результаты с тем, чтобы иметь возможность стимулировать работников и покрывать денежными ресурсами потребности в развитии;

-контролируют расходы, как с позиций целевого использования выделенных бюджетных средств, так и для увеличения свободных финансовых источников, которые могут быть направлены на развитие образовательного процесса и улучшение материально-технической базы учебного заведения;

-являются информационно прозрачными и публично подотчетными, раскрывая информацию об образовательной, учебно-производственной и других видах финансово-хозяйственной деятельности, осуществляя их внутренний аудит и контроль.

**“Корпоратизация” финансового менеджмента в вузах.** Как следует из анализа отечественной практики управления финансовыми ресурсами вузов и российских исследований в этой области (см. **раздел 1.1.2.1**) **традиционное содержание финансового менеджмента, управления финансовыми ресурсами**, используемое в рыночной практике,

**не совпадает с его расширительным толкованием**, возникшим в отечественных исследованиях в области экономики и финансов высшего профессионального образования. В предметную область финансового менеджмента включены бухгалтерский учет (в т.ч. управленческий учет), экономический анализ, организация оплаты труда, планово-экономическая деятельность, организационно-экономическая деятельность по управлению недвижимостью и т.п. Основное внимание в вузах сосредоточено **на проблемах управленческого учета, бюджетирования и контроля за исполнением бюджетов**.

С учетом укрепления экономической самостоятельности образовательных учреждений (прогнозируемое получение частью вузов статуса автономных учреждений, опережающий рост внебюджетной доходной базы) предстоит **переход от бюджетно-сметной или расширительной конструкции управления финансовыми ресурсами вузов к “корпоратизации” управления финансовыми ресурсами учебных заведений высшего профессионального образования, к формированию в них организационных и функциональных структур финансового менеджмента** в его традиционном рыночном понимании, подобных зарубежным вузам, действующим на открытом рынке образовательных и научных услуг.

### **3.1 Предметно-функциональная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза**

#### **Функциональное содержание управления финансовыми ресурсами вуза**

В настоящей работе рассматриваются как **синонимы** термины:

- “финансовые ресурсы” и “бюджетные и внебюджетные средства”;
- “управление финансовыми ресурсами вуза” и “финансовый менеджмент вуза”.

Финансовый менеджмент вуза - прогнозирование, планирование, учет, анализ, регулирование и контроль финансового состояния высшего учебного заведения с целью максимизации доходности и обеспечения приемлемого уровня рисков и ликвидности. Финансовый менеджмент охватывает управление доходами вуза, привлеченными ресурсами, их размещение в финансовые активы, бюджетирование и контроль над расходами, 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.

**Схема функциональной структуры управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза**



<b>финансирование)</b>
<b>Управление финансовыми рисками. Страхование</b>
<b>Казначейская функция</b>
<b>Контроль исполнения перспективных (среднесрочных) / текущих (годовых) / оперативных финансовых планов. Финансовый анализ.</b>
<b>Контроль исполнения бюджетов (по объектам управления)</b>
<b>Финансовые программы для студентов / учащихся и персонала</b>
<b>Раскрытие информации</b>

### Классификация функциональных задач в системе финансового менеджмента вуза

Развернутая классификация функциональных задач в системе финансового менеджмента вуза имеет следующий вид:

#### **Бюджетирование (по объектам управления)**

- разработка внутренних финансовых нормативов
- бюджетирование по структурным подразделениям (центрам ответственности, центрам прибыли / затрат)
- бюджетирование по видам деятельности
  - образовательная деятельность
  - научная деятельность
  - управление имуществом образовательного учреждения
  - партнерское финансирование (целевой капитал, спонсорская деятельность, государственно-частные партнерства)
  - прочие доходы
- бюджетирование по инвестиционным проектам и капитальным вложениям (формирование инвестиционной программы – капитального бюджета)
- формирование сводного операционного бюджета

#### **Перспективное (среднесрочное) / текущее (годовое) / оперативное финансовое планирование**

- перспективное (среднесрочное) финансовое планирование
  - ценовая политика
  - разработка финансовой политики (финансовые стратегии, управление рисками, поддержание финансовой устойчивости)
  - планирование доходов и расходов
  - планирование денежных потоков
  - прогнозная смета бюджетных доходов и расходов
  - прогнозная смета внебюджетных доходов и расходов
  - сводный финансовый план
  - прогнозный финансовый баланс

-текущее (годовое) финансовое планирование

- ценовая политика
- разработка финансовой политики (финансовые стратегии, управление рисками, поддержание финансовой устойчивости)
- планирование доходов и расходов
- планирование денежных потоков
- годовая смета бюджетных доходов и расходов (с поквартальной разбивкой)
- годовая смета внебюджетных доходов и расходов (с поквартальной разбивкой)
- сводный годовой финансовый план на год (с поквартальной разбивкой)
- плановый годовой финансовый баланс на год

-оперативное финансовое планирование

- платежный календарь
- кассовый план

**Управление доходами и ценами**

-бюджетное финансирование

- операционный бюджет
- бюджет капитальных вложений

-внебюджетное финансирование

- образовательная деятельность
- научная деятельность
- управление имуществом образовательного учреждения
- партнерское финансирование (целевой капитал, спонсорская деятельность, государственно-частные партнерства)
- прочие доходы

**Управление затратами**

-управление прямыми затратами (по элементам затрат и статьям затрат)

- образовательное учреждение / объекты бюджетирования
- бюджетная / внебюджетная деятельность
- образовательная деятельность
- научная деятельность
- управление имуществом образовательного учреждения
- партнерское финансирование (целевой капитал, спонсорская деятельность, государственно-частные партнерства)
- прочие доходы

-управление косвенными затратами (по элементам затрат и статьям затрат)

- образовательное учреждение / объекты бюджетирования
- бюджетная / внебюджетная деятельность
- образовательная деятельность
- научная деятельность
- управление имуществом образовательного учреждения
- партнерское финансирование (целевой капитал, спонсорская деятельность, государственно-частные партнерства)
- прочие доходы

-система оплаты и стимулирования труда

### **Управление финансовым результатом**

#### -управление рентабельностью

- образовательное учреждение / объекты бюджетирования
- образовательная деятельность
- научная деятельность
- управление имуществом образовательного учреждения
- партнерское финансирование (целевой капитал, спонсорская деятельность, государственно-частные партнерства)
- прочие доходы

#### -управление использованием финансового результата

- инвестиции
- финансовые резервы (по автономным учреждениям)
- стимулирование деятельности

#### -налоговый менеджмент

### **Управление инвестициями в основные средства.**

#### **Проектное финансирование**

- управление структурой основного капитала
- управление финансовыми ресурсами, идущими на покрытие основного капитала, амортизационная политика
- управление капитальными вложениями (инвестиционными проектами) и проектным финансированием
  - за счет бюджетных средств
  - за счет внебюджетных средств (по автономным учреждениям)

#### **Управление оборотными средствами и расчетами**

- управление материальными запасами
- управление эффективностью расчетов
  - дебиторская задолженность
  - кредиторская задолженность

### **Управление финансовыми активами**

- управление финансовыми инвестициями - депозиты
- управление финансовыми инвестициями - ценные бумаги
- управление учредительским финансированием (для автономных учреждений, с разрешения собственника)

### **Управление привлеченными финансовыми ресурсами**

- управление кредитами (для автономных учреждений)
- управление заимствованиями в ценных бумагах (для автономных учреждений)
- управление лизингом (для автономных учреждений)

### **Управление партнерским финансированием**

**(целевой капитал, благотворительные фонды, спонсорское финансирование, государственно-частные партнерства)**

- управление средствами и финансированием эндаумент-фондов

- управление средствами спонсорского финансирования
- управление государственно-частными партнерствами
  - концессия
  - соинвестирование

#### **Управление финансовыми рисками. Страхование**

- управление риском ликвидности
- управление кредитным риском / финансовым левеиджем
- управление процентным риском
- управление рыночным риском
- управление операционным риском
- управление инфляционным риском
- страхование имущества образовательного учреждения
- страхование ответственности образовательного учреждения

#### **Казначейская функция. Управление денежными потоками**

- управление наличностью
- управление платежеспособностью
- управление краткосрочными операциями на финансовом рынке
- управление внутренними финансовыми трансфертами (между центрами прибыли / убытков, структурными подразделениями)

#### **Контроль исполнения бюджетов (по объектам управления)**

- внутренний финансовый контроль (по объемам, целевому использованию, финансовому состоянию объектов бюджетирования)

#### **Контроль исполнения перспективных (среднесрочных) / текущих (годовых) / оперативных финансовых планов. Финансовый анализ**

- анализ выполнения финансовых планов (баланс исполнения бюджета, отчет о финансовых результатах деятельности и др.)
- анализ финансового состояния образовательного учреждения
- сценарный анализ, стресс-анализ финансового состояния

#### **Раскрытие информации**

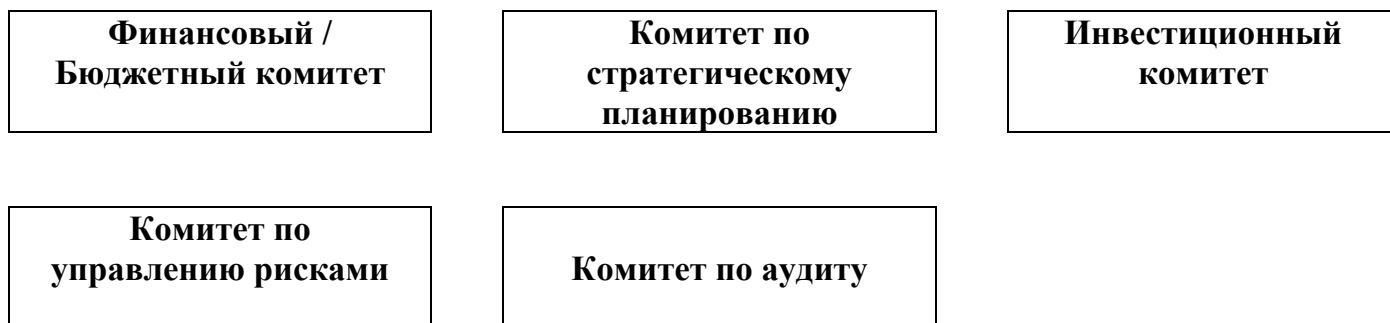
- формирование и раскрытие финансовой и статистической отчетности
- подготовка и публикация годового финансового отчета

## **3.2 Организационная структура управления бюджетными и внебюджетными средствами вуза**

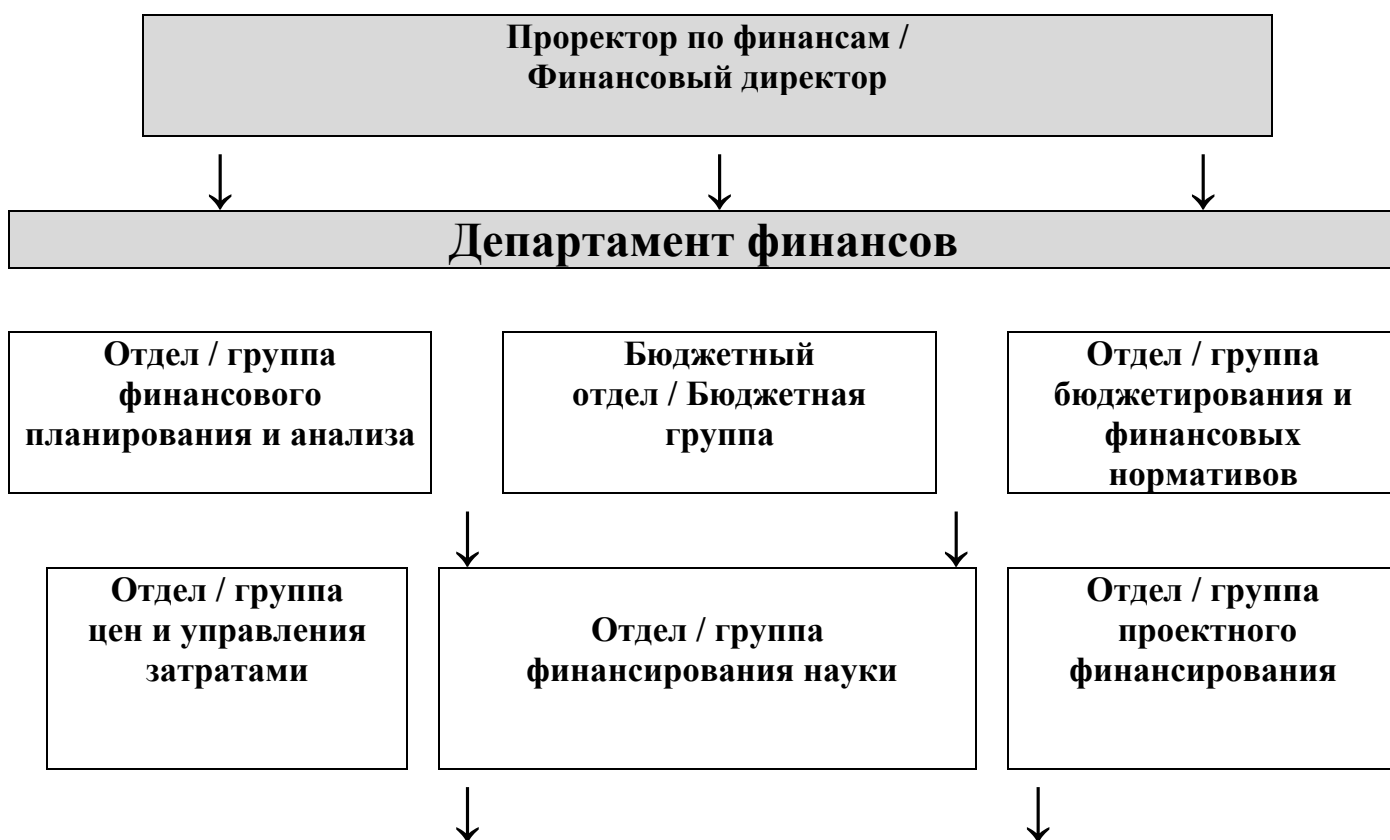
### **Организационная структура**

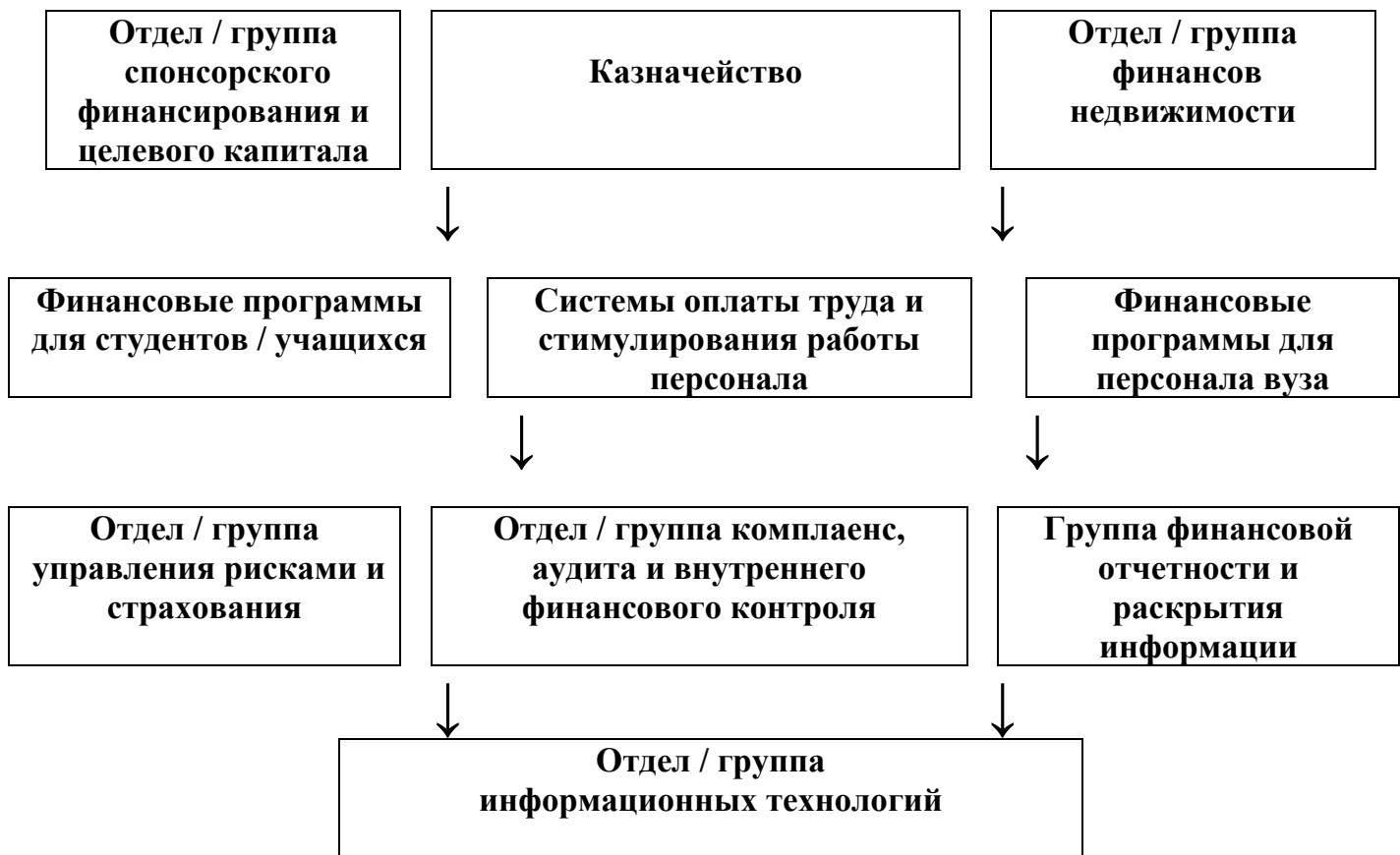
Анализ предметно-функциональной структуры управления финансовыми ресурсами вузов наряду с исследованием зарубежной практики финансового менеджмента в высших учебных заведениях создают возможность предложить **следующую организационную структуру финансового менеджмента** в российских учреждениях высшего профессионального образования.

### Комитеты, создаваемые при Ученом Совете



### Исполнительные подразделения





**Система раскрытия информации о состоянии управления финансовыми ресурсами (эффективности финансового менеджмента) вуза**

Система раскрытия информации об управлении финансовыми ресурсами вуза должна содержать следующие позиции:

-детальную характеристику организационной структуры по подразделениям и должностям с раскрытием функциональных обязанностей;

-важнейшие внутривузовские руководства, политики и другие распорядительные документы, характеризующие порядок управления финансовыми ресурсами в вузе и услуги, которые предоставляются подразделениями финансового менеджмента (включая документы, устанавливающие порядок финансового планирования и бюджетирования в вузе, организацию бюджетного процесса, правила корпоративного управления, относящиеся к процессу финансового менеджмента, порядок управления рисками;

-стратегические (среднесрочные) и текущие (годовые) финансовые планы, сметы бюджетных доходов и расходов, сметы внебюджетных доходов и расходов, прогнозного

финансового баланса; данные бюджетирования структурных подразделений и других объектов управления;

-инвестиционные проекты и связанные с ними данные проектного финансирования;

-аналитику, характеризующую выполнение стратегического (среднесрочного) финансового плана и содержащую прогнозные сценарии финансового состояния вуза;

-годовой финансовый отчет, финансовую и статистическую отчетность (аудитированную 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;

-отчетность об эффективности управления недвижимостью высшего учебного заведения, управления целевым капиталом, средства от управления которым направляются на финансирование учебного заведения;

-детализированные данные о спонсорском финансировании и программах государственно-частного партнерства, в которых участвует высшее учебное заведение;

-аналитику, характеризующую текущее финансовое состояние вуза и его сравнительную динамику;

-данные раскрытия информации, подлежащие опубликованию в случае выпуска ценных бумаг в силу действующего законодательства или обычаев рыночной практики (для автономных учреждений);

-детальные характеристики действующих финансовых программ для студентов / обучающихся высшего учебного заведения (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).



## **4 Управление активами (в части имущества вузов, созданных в форме автономного учреждения, которым они распоряжаются самостоятельно) как составная часть управления финансовыми ресурсами вузов**

### **4.1 Механизмы использования имущества вузов, созданных в форме автономных учреждений**

#### *Состав имущества автономного учреждения*

Все имущество автономного учреждения можно разделить на две части<sup>2</sup>:

- имущество, которым автономное учреждение вправе распоряжаться без согласия собственника (движимое и недвижимое);
- недвижимое и особо ценное движимое имущество, которым автономное учреждение может распоряжаться только с согласия собственника (государственные либо муниципальные органы управления).

В настоящем разделе под *управлением активами* (имуществом) понимается осуществление фактических и юридических действий с нефинансовыми активами, 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. Механизмы управления финансовыми активами рассмотрены в п. 3.

Основные механизмы управления имуществом вузов – автономных учреждений:

- 1) сдача в аренду имущества для извлечения дохода (модификации: арендные платежи в денежной и неденежной формах);
- 2) сдача в аренду имущества для совместного инвестиционного проекта;
- 3) строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора;
- 4) вклад имущества для осуществления партнерских проектов.

---

<sup>2</sup> ст. 3 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ “Об автономных учреждениях”

Методические рекомендации по внедрению указанных механизмов содержатся в Отчете по проекту «Разработка механизмов привлечения негосударственных инвестиций в систему начального и среднего профессионального образования», выполняемому Финансовой академией при Правительстве РФ по заказу Рособразования (шифр Ф-314) в 2007 г.

### **Механизм 1. Сдача в аренду недвижимого имущества**

- **Модификация 1.1. На основании договора аренды при осуществлении платежей в денежной форме**

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

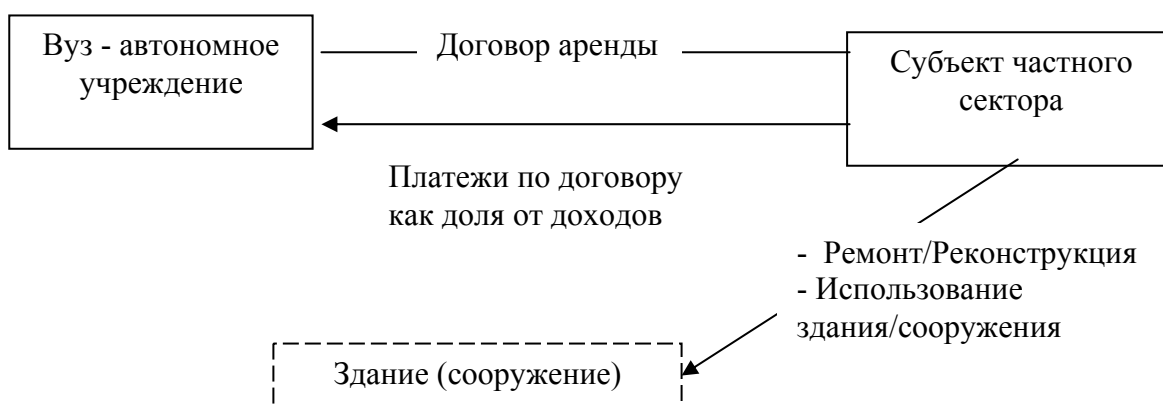
#### **Общее описание механизма**

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 1).

#### **Правовое оформление механизма**

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



**Б) В качестве арендной платы выступает зафиксированная в договоре сумма (стандартный договор аренды).**

**Общее описание механизма**

Вуз передает в пользование субъекту частного сектора экономики здание (сооружение) в пользование по договору аренды (Схема 2).

**Правовое оформление механизма**

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



- **Модификация 1.2. На основании договора аренды при осуществлении платежей в неденежной форме:**

**В качестве арендной платы выступают услуги по реконструкции (ремонту) здания/сооружения**

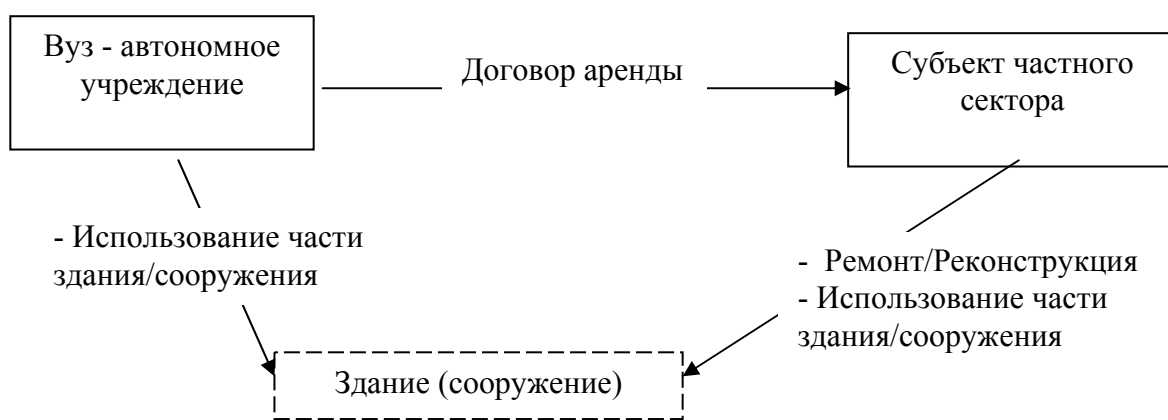
**Общее описание механизма**

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 3)

### Правовое оформление механизма

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



### Механизм 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, гостиных, столовых, библиотек, конференциальных залов и иных комплексов для ведения предпринимательской деятельности.

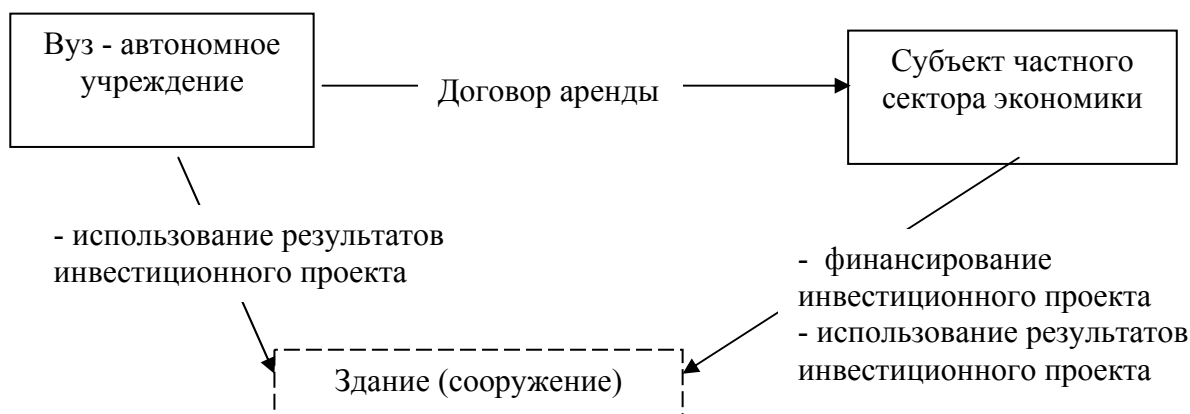
Субъект частного сектора экономики осуществляет финансирование реализации инвестиционного проекта, по завершении которой возможны два варианта использования его результатов:

- 1) 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 4).
- 2) субъект частного сектора экономики самостоятельно использует созданные имущественные объекты, а вуз получает часть доходов от их использования (Схема 5).

### Правовое оформление механизма

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



**Схема 5 – Реализация инвестиционного проекта с участием вуза и субъекта частного сектора экономики (2)**



### **Механизм 3. Строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора**

#### **Правовая природа инвестиционного договора (общая характеристика)**

##### ***1. Понятие инвестиционного договора***

Понятие инвестиционного договора отсутствует в Гражданском кодексе Российской Федерации, так как он является комплексным гражданско-правовым договором. Однако существуют примеры регламентации данного понятия на уровне субъектов Российской Федерации. Например, законодательстве Санкт-Петербурга инвестиционный договор определяется как сделка, направленная на осуществление инвестиционной деятельности и представляющая собой смешанный договор, содержащий обязательства сторон по выполнению условий застройки земельного участка, проведения реконструкции, завершения строительства объекта недвижимости (иных инвестиционных условий).<sup>3</sup>

***2. Предмет инвестиционного договора*** - взаимоотношения сторон по реализации инвестиционного проекта по строительству (реконструкции) объектов недвижимого имущества в целях его дальнейшего использования сторонами договора и иными пользователями.

***3. Объектом инвестиционного договора*** могут выступать: объекты незавершенные строительством, ветхие жилые/нежилые помещения, требующие реконструкции, оборудование, требующее модернизации, сооружения, земельные участки в целях строительства нового объекта недвижимого имущества.

***Результатом деятельности по инвестиционному договору*** является новый объект недвижимого имущества.

##### ***4. Сторонами по инвестиционному договору являются:***

Собственник - собственник объекта инвестиционного договора, от имени которого заключается инвестиционный договор (органы местного самоуправления, региональные и федеральные органы государственной власти, юридические и физические лица);

Инвестор - юридические и физические лица, группа юридических лиц, осуществляющие финансирование реализации инвестиционного проекта.

***5. Содержание инвестиционного договора*** определяется ***составом прав и обязанностей сторон:***

---

<sup>3</sup> Закон Санкт-Петербурга от 17.06.2004 №282-43 “О порядке предоставления объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга, для строительства и реконструкции”.

Права собственника: контролировать ход реализации инвестиционного проекта, право собственности на долю площади реконструируемого или вновь созданного объекта, расторжение инвестиционного договора в случае его неисполнения инвестором, а также получение компенсации за понесенные издержки.

Обязанности собственника: предоставить инвестору объект недвижимого имущества для реализации инвестиционного проекта. Обеспечить отсутствие на данный объект прав третьих лиц.

Права инвестора: право собственности на долю площади реконструируемого или вновь созданного объекта, право аренды на земельный участок, находящийся под объектом и необходимый для его использования, на период реализации инвестиционного проекта.

Обязанности инвестора: осуществить вложение собственных либо привлеченных средств в объект инвестиционного договора, соблюдение сроков реализации инвестиционного проекта, возмещение экологических и иных платежей (например, платежи за проведение государственной экспертизы проекта).

***6. Существенными условиями инвестиционного договора являются:***

- цель инвестиционной деятельности сторон в рамках договора;
- инвестиции и капитальные вложения каждой из сторон, иные платежи по договору;
- имущественные права сторон (порядок распределения результатов инвестиционной деятельности);
- права и обязанности сторон;
- график реализации инвестиционного проекта (основные этапы);
- другие существенные условия договора.

**Общее описание механизма**

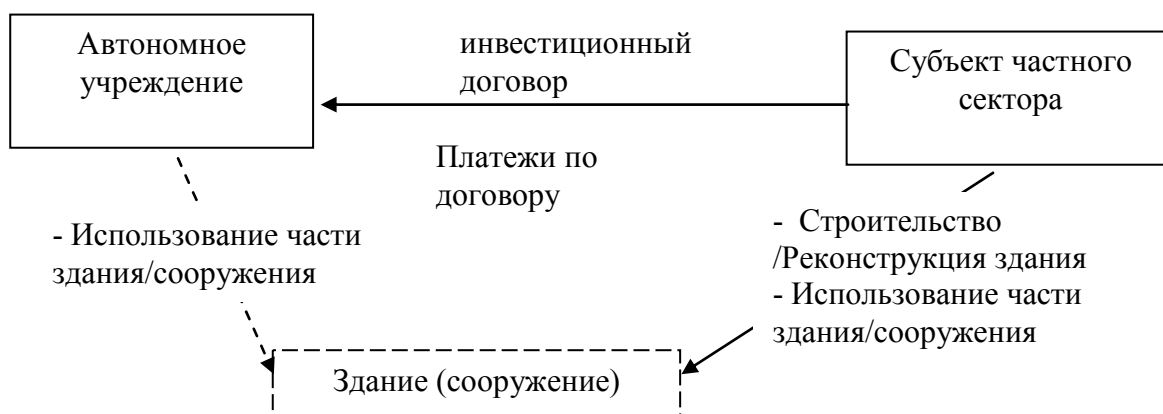
Автономное учреждение проводит конкурс по отбору инвестора для застройки земельного участка и с победителем заключается инвестиционный контракт. Субъект частного сектора экономики осуществляет финансирование строительства нового здания (сооружения) (как жилого, так и нежилого назначения). Построенное 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.

### **Правовое оформление механизма**

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. (Схема 6).

**Схема 6 – Строительство зданий (сооружений) для нужд вуза на основе инвестиционного договора**



### **Механизм 4. Вклад имущества для осуществления партнерских проектов**

#### **Общее описание механизма**

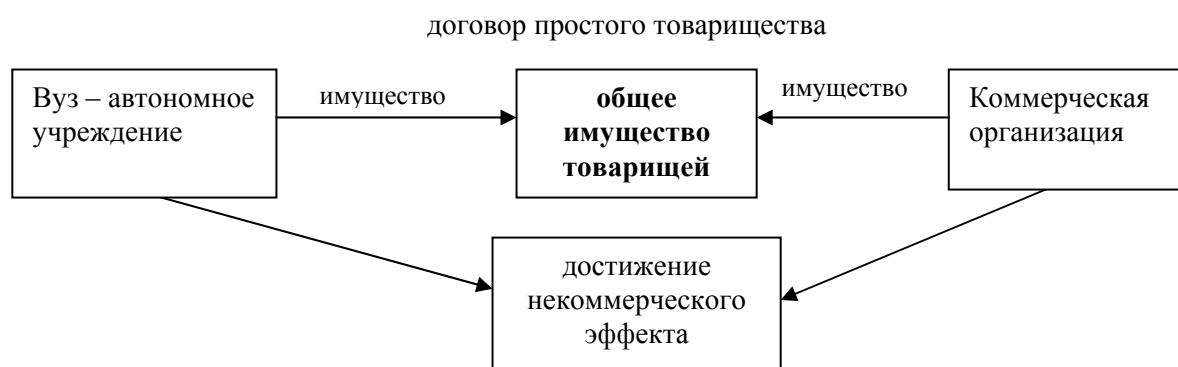
Для осуществления совместных проектов, не имеющих цели извлечения предпринимательского дохода, вуз – автономное учреждение объединяет имущество, которым оно самостоятельно распоряжается, с имуществом субъектов частного сектора экономики.

#### **Правовое оформление механизма**



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 7 – Вклад имущества вуза по договору простого товарищества**



## 4.2 Принятие инвестиционных решений в вузе

Общая система принятия решений по управлению имуществом автономного учреждения должно быть направлено на достижение следующих *целей*, в совокупности обеспечивающих возрастание ценности имущества организации:

- создание благоприятной среды и формирование возможностей для обеспечения выполнения уставных задач;
- достижение максимально возможной экономической эффективности использования имущества;
- обеспечение оптимальной с точки зрения интересов организации структуры имущества по формам и вариантам использования.

В соответствии с указанными целями система управления имуществом должна обеспечивать решение следующих *задач*:

- обеспечение стабильного поступления доходов от использования имущества;
- создание необходимых и достаточных (с точки зрения использования имущества) условий для деятельности структурных подразделений вуза, обеспечивающих функционирование организации в целом;

- минимизация затрат по содержанию имущества.

Конкретные приоритетные направления использования имущества вуза определяются на основании коллегиальных решений в ходе процесса бюджетирования.

Основным фактором эффективной системы управления вузом является наличие стратегического плана развития организации, четкая процедура принятия решений и распределение полномочий в принятии решений в процессе управления вуза.

Автономное учреждение, основываясь на лучшей международной практике, должно разрабатывать *долгосрочный стратегический план* своего развития на период 3-5 лет, утверждаемый ученым советом. Стратегический план должен включать:

1. определение миссии, основных целей и стратегических приоритетов университета;
2. основные направления деятельности по следующим профилям: образовательные программы, научно-исследовательские проекты, иные виды деятельности, являющиеся приоритетными;
3. кадровое, программно-технологическое и техническое обеспечение реализации основных стратегических направлений;
4. система контроля и критерии оценки эффективности деятельности вуза.

В зарубежной практике созданием стратегического плана занимается специально созданный для этого комитет, включающий основных исполнительных лиц университета, а по результатам подготовки предоставляется на рассмотрение комиссии, включающий деканат вуза. Адаптируя данную практику на российскую систему управления вуза можно предложить следующий вариант стратегического планирования и контроля за исполнением.

Стратегический план может быть подготовлен ректоратом вуза. В процессе составления стратегического плана принимают участие руководители подразделений вузов, разрабатывая под контролем ректората предложения и планы по развитию собственных подразделений. Стратегический план утверждается президентом, выносится на рассмотрение ученого совета.

Обязанность по контролю выполнения стратегического плана лежит на ректорате вуза и, в случае создания такового, подразделения внутреннего контроля. Итоги ежегодного выполнения стратегического плана выносятся на обсуждение ученого совета. Более подробно см. п. 4 Пакета примерных внутренних документов вузов,

устанавливающих порядок использования новых механизмов управления их финансовыми ресурсами.

## **5 Управление финансовыми рисками в деятельности вузов (для вузов, созданных в форме автономного учреждения)**

### **5.1 Определение и классификация финансовых рисков в деятельности вузов в форме автономного учреждения**

Финансовый риск — риск снижения доходности, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды, возникающий в финансовых операциях в связи с высокой степенью неопределенности их результатов, с влиянием на них множества случайных факторов, возможной неэффективностью производства, распределительных систем и/или финансового менеджмента.

В данном отчете под финансовым риском будет рассматриваться риск, возникающий при осуществлении операций с финансовыми активами.

Вузы сталкиваются с финансовыми рисками в основном при управлении временно свободными денежными средствами и в связи с осуществлением долговой политики вуза.

В соответствии с 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 (по международной классификации) виды рисков:

- кредитный риск,
- процентный риск,

- риск ликвидности,
- рыночный риск,
- операционный риск,
- другие виды рисков.

### **Кредитный риск**

Кредитный риск - риск неплаты заемщиком (эмитентом) основного долга и процентов / дивидендов по привилегированным акциям, причитающихся кредитору (инвестору) в установленный условиями выпуска ценной бумаги/займа срок, а также риск контрагента при расчетах по ценной бумаге/займу.

Кредитные риски наступают по: а) долговым ценным бумагам (облигации, депозитные и сберегательные сертификаты, векселя, государственные обязательства и другие), б) по привилегированным акциям (в части фиксированных обязательств по выплате дивидендов), в) по расчетам по ценным бумагам (например, невыполнение обязательств по поставкам ценной бумаги при том, что ее оплата уже произведена), г) по иным долговым обязательствам.

Источники кредитного риска: неспособность 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.).

Риск контрагента при расчетах является разновидностью кредитного риска, будучи отнесенным к ситуациям текущих финансовых взаимоотношений с партнером. Например, возможность того, что контрагенты не смогут осуществить расчет по сделке, или риском того, что клиринговая организация не сможет выполнить гарантии по расчетам за сделки в связи с невыполнением своих обязательств отдельными или группой ее брокер – дилеров.<sup>4</sup>

### **Процентный риск**

Процентный риск – риск ухудшения финансового положения вуза в результате неблагоприятных изменений рыночных процентных ставок.<sup>5</sup>

Процентный риск по ценным бумагам принимает следующие формы:

---

<sup>4</sup> С использованием: Principles for the Management of Credit Risk, Basel Committee on Banking Supervision, 1999

**по активам с фиксированной процентной ставкой, покрываемым  
пассивами с фиксированной процентной ставкой**

-при разрыве в срочности активов и пассивов с фиксированной процентной ставкой процентный риск наступает в случае, если:

- активы с более короткими сроками покрываются пассивами с более длительными сроками, и в этой связи при падении рыночной процентной ставки приходится, замещая активы при их высвобождении, покрывать длительные пассивы (по которым высокие процентные ставки зафиксированы) вложениями средств по более низкой, чем это было ранее, фиксированной процентной ставке, сокращая доходы либо получая убыток от наступления процентного риска;
- активы с более длительными сроками покрываются пассивами с более короткими сроками, и в этой связи при росте рыночной процентной ставки приходится, замещая пассивы при их высвобождении, покрывать длительные активы (по которым низкие процентные ставки зафиксированы) привлечением средств по более высокой, чем это было ранее, фиксированной процентной ставке, сокращая доходы либо получая убыток от наступления процентного риска;

**по активам и пассивам с фиксированной и плавающей процентной ставкой**

-при дисбалансе активов, обязательств и забалансовых статей с фиксированной и плавающей процентной ставкой процентный риск наступает в случае, если:<sup>6</sup>

- активы с фиксированной процентной ставкой покрываются обязательствами с плавающей процентной ставкой, и при росте последней наступят убытки (сокращение процентного дохода или даже получение убытка, когда суммы процентов уплаченных выше сумм процентов полученных);

---

<sup>5</sup> С использованием: Principles for the Management of Interest Rate Risk, Basel Committee on Banking Supervision, 1997

- активы с плавающей процентной ставкой покрываются обязательствами с фиксированной процентной ставкой, и при снижении процентной ставки наступает процентный риск - сокращение процентного дохода или даже получение убытка, когда суммы процентов уплаченных выше сумм процентов полученных;

**по активам с плавающей процентной ставкой, покрываемым  
пассивами с плавающей процентной ставкой**

- процентный риск наступает при изменениях кривой доходности, не учтенных в управлении активами / обязательствами, когда процентные ставки по кратко- и среднесрочным активам растут, а по долгосрочным активам – падают. Например, при переходе от нормальной (позитивной) кривой доходности (ставки процента по долгосрочным долговым обязательствам превышают ставки процента по краткосрочным в той мере, в какой растет риск вложений с более длительными сроками) к негативной, инвертированной кривой доходности (формируется, когда ставки процента по краткосрочным долговым обязательствам превышают ставки процента по долгосрочным);
- при различии механизмов определения плавающей процентной ставки, заложенного при расчете процентной ставки для конкретных видов активов и пассивов. Если в силу различия порядка определения процентных ставок изменение их по активам не будет полностью коррелировано с адекватным изменением их по пассивам, то в этом случае неизбежно наступает процентный риск.

**Формы потерь** от наступления процентного риска:

---

<sup>6</sup> С использованием: Principles for the Management of Interest Rate Risk, Basel Committee on Banking Supervision, 1997

-сокращение разницы между процентами полученными и уплаченными, получение процентного убытка вместо процентного дохода;

-снижение настоящей стоимости активов, оцениваемых на основе будущих денежных потоков, формируемых как разница процентов уплаченных и полученных.

### **Риск ликвидности**

***Виды риска ликвидности.*** Риск ликвидности включает два вида рисков:

- риск ликвидности участника финансового рынка (вуза);
- риск ликвидности финансовых активов как активов.

***Риск ликвидности участника финансового рынка (вуза)*** определяется его неспособностью или ослаблением способности финансировать принятые позиции по сделкам с финансовыми активами, когда наступают сроки их ликвидации, покрывать деньгами денежные требования контрагентов, а также требования обеспечения.<sup>7</sup>

Риск ликвидности проявляется во временных затруднениях в том, чтобы покрывать денежными средствами или поставкой ценных бумаг принятые на себя обязательства, в отсутствие либо недостатке активов, которые могли бы быть превращены в денежные средства или ценные бумаги, необходимые для поддержания ликвидности. Сами эти активы могут иметь неликвидную форму, т.е. не могут быть способны быстро и без существенных издержек превращены в денежные средства или же в требующиеся для выполнения обязательств ценные бумаги.

***Риск ликвидности финансовых активов как активов*** определяется способностью вуза быстро продать ценные бумаги или перевести права собственности на них без убытков с минимальными спредами, при низких издержках на продажу.

Риск ликвидности ценных бумаг как активов наступает при недостаточности спроса на данную ценную бумагу, при наступлении состояния неликвидности всего финансового рынка или кризисов ликвидности) или при прохождении крупной партии ценных бумаг, которую не способен покрыть спросом рынок.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> С использованием: Risk Management and Control Guidance for the Securities Firms and Their Supervisors, IOSCO, 1998, Methodologies for Determining Minimum Capital Standards for Internationally Active Securities Firms Which Permit the Use of Models Under Prescribed Conditions, IOSCO, 1998

<sup>8</sup> С использованием: Improving Counterparty Risk Management Practices, Counterparty Risk Management Policy Group, 1999

### **Рыночный риск**

**Рыночный риск** - риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие изменения рыночной стоимости торгового портфеля, являющегося совокупностью ценных бумаг и других финансовых инструментов, имеющих рыночную стоимость и приобретенных с целью дальнейшей перепродажи, включая инструменты типа "РЕПО".

**Валютный риск как разновидность рыночного риска.** Рыночный риск возникает также по ценным бумагам и другим финансовым инструментам, номинал которых выражен в иностранной валюте, вследствие изменения курсов иностранных валют.<sup>9</sup>

### **Операционный риск**

**Операционный риск** – это приводящий к финансовым потерям риск ненадлежащего функционирования процедур совершения операций и управленческих систем.

Операционный риск включает:<sup>10</sup>

**-риск технических нарушений** в функционировании систем (сбои функционирования, существенные ошибки, потери важных данных и др.);

**-риск человеческих ошибок** (в т.ч. ошибки исполнения, являющиеся результатом непонимания действий другой стороны или небрежности - неправильная интерпретация инструкций лицами, которые заключают сделки, или при передаче инструкций третьим лицам; покупка или продажа неправильных количеств ценных бумаг, покупка вместо продажи и наоборот; задержки в исполнении клиентских приказов и др.);

**-риск потерь в связи с нарушениями в системе управления и внутреннего контроля** (превышение лимитов, совершение операций с нарушением полномочий по составу и объему операций, исполнение обязанностей с нарушением принятых стандартов деятельности, этических норм либо разумных пределов риска, вовлечение в коммерческие взаимоотношения с теневой или криминальной экономикой, преднамеренное проведение сделок и операций, наносящих ущерб вузу, сокрытие результатов таких операций, мошенничество, хищение ценностей, в т.ч. за счет неадекватности учетных регистров,

---

<sup>9</sup> С использованием: Methodologies for Determining Minimum Capital Standards for Internationally Active Securities Firms Which Permit the Use of Models Under Prescribed Conditions, IOSCO, 1998, Financial Risk Management in Emerging Markets, IOSCO, 1997

<sup>10</sup> С использованием: Risk Management and Control Guidance for the Securities Firms and Their Supervisors, IOSCO, 1998, Capital Adequacy Standards for Securities Firms, IOSCO, 1989, Methodologies for Determining Minimum Capital Standards for Internationally Active Securities Firms Which Permit the Use of Models Under Prescribed Conditions, IOSCO, 1998, Financial Risk Management in Emerging Markets, IOSCO, 1997



недостаточности внутреннего контроля в области учета, неопытности персонала, неустойчиво работающих компьютерных систем, к которым имеется легкий доступ)

**-риск, связанный с пожарами и природными бедствиями**, существенными сбоями в этой связи в операционной системе.

### **Другие виды рисков**

**Страновой риск.** 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 тем, что суверенные эмитенты – заемщики будут не способны или не расположены, а корпоративные и иные эмитенты – заемщики, относящиеся к данной стране, будут не способны выполнить свои обязательства по указанным ценным бумагам по причинам иным, нежели обычные риски (кредитный, процентный и другие), возникающие в заемных операциях на основе выпуска ценных бумаг.<sup>11</sup>

Страновой риск определяется экономическими, социальными или политическими условиями страны - заемщика. В частности, он включает в себя:

-риск потерь в связи с официальными действиями властей, выражающимися в отказе в выполнении обязательств по ценным бумагам 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);

-риск неперевода средств по ценным бумагам заемщика, выраженным не в его национальной валюте. При введении ограничений на конвертируемость валюта обязательства может быть недоступна заемщику независимо от его финансового состояния.

**Правовой риск.**<sup>12</sup> Правовой риск является риском потерь (обесценения активов ли увеличения обязательств) в связи с невозможностью обеспечения принудительного исполнения сделок и обязательств по ценным бумагам другими сторонами.

---

<sup>11</sup> С использованием: Management of Bank's International Lending (Country Risk Analysis and Country Exposure Measurement and Control), Basle Committee on Banking Supervision, 1996

<sup>12</sup> С использованием: Risk Management and Control Guidance for the Securities Firms and Their Supervisors, IOSCO, 1998, Methodologies for Determining Minimum Capital Standards for Internationally Active Securities

Правовой риск включает в себя:

-риск потерь от потенциальной незаконности или неадекватной документированности сделки, от нарушения кодексов и правил ведения бизнеса

-риск того, что противоположная сторона вступила в сделку, не имея на то достаточных полномочий

-риск длительности и издержек судебного процесса, судебных решений;

-риск неадекватных или некорректных юридических советов, правовой неурегулированности проблем и ситуаций, возникающих в профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг

-риск изменения законодательства.

**Системный риск.**<sup>13</sup> Системный риск является риском потерь, вызванных:

-”эффектом домино” на финансовом рынке, в случае, если кризис одного или группы участников финансового рынка, кризис сегмента рынка или системы расчетов передается в расширяющемся объеме, через пересекающиеся обязательства, на другие группы профессиональных брокер - дилеров, сегменты рынка и системы расчетов;

-кризисом доверия, создающим ситуацию общей неликвидности на рынке.

### Переплетение рисков

Обычным примером является переплетение кредитного, процентного и рыночного рисков.

## **5.2 Система управления финансовыми рисками в вузах<sup>14</sup>**

**Реальное применение системы управления рисками.** Система управления рисками должна быть не только документирована, но и применяться на практике. Должны

---

Firms Which Permit the Use of Models Under Prescribed Conditions, IOSCO, 1998, Financial Risk Management in Emerging Markets, IOSCO, 1997

<sup>13</sup> С использованием: Risk Management and Control Guidance for the Securities Firms and Their Supervisors, IOSCO, 1998

<sup>14</sup> С использованием: Risk Management and Control Guidance for the Securities Firms and Their Supervisors, IOSCO, 1998

существовать меры ответственности персонала за неприменение системы управления рисками или за нарушение предусмотренных в ней нормативов и требований.

**Компоненты системы управления рисками.** Система управления рисками вуза как участника финансового рынка состоит из следующих компонентов:

*Документированная стратегия управления рисками,*  
обеспечивающая соблюдение норм благоразумного поведения

### **Предупреждение рисков**

*Организационная структура*  
системы управления рисками, ее  
полномочия и обязанности

*Лимиты рисков,*  
*разрешенные виды*  
деятельности, операций,  
инструментов

*Методы оценки рисков*

#### *Предупреждение рисков сделками*

Страхование рисков

Хеджирование

#### *Создание денежных резервов против рисков*

*Физически существующие системы,*  
предупреждающие наступление рисков (например, операционного риска)

*Чрезвычайные планы действий*  
(в случае наступления различного рода рисков)

*Система информации о*  
*рисках*

*Непрерывный*  
*мониторинг*  
*фактического уровня*  
*рисков*

*Непрерывная оценка*  
*эффективности*  
*системы управления*  
*рисками*

### **Урегулирование фактически наступивших рисков**

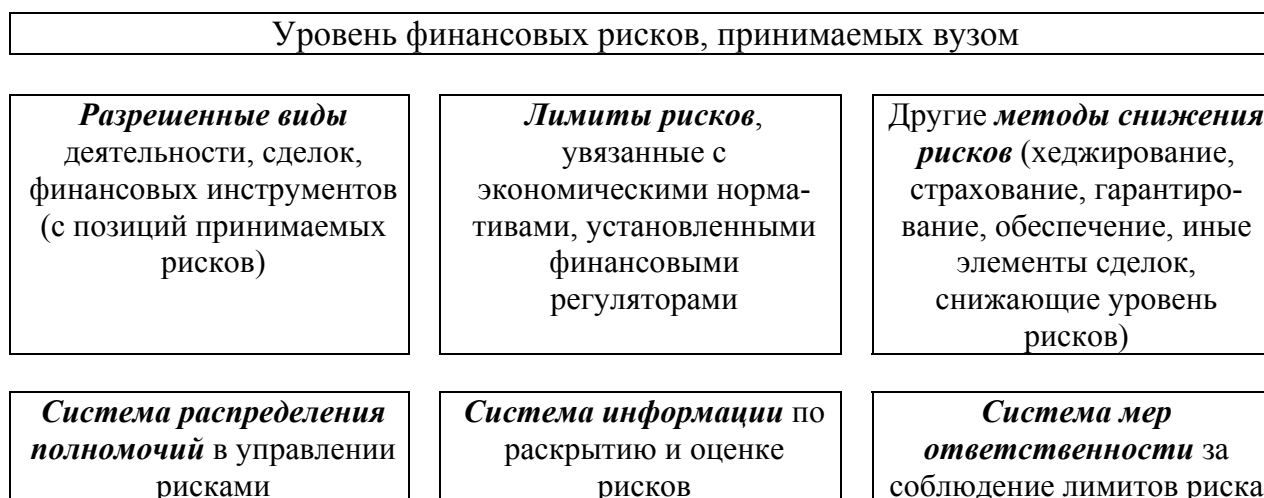
(реализация чрезвычайных планов действий, использование денежных резервов против рисков для покрытия убытков,  
система стандартных действий (сделок) по урегулированию рисков

**Документированная стратегия управления рисками, политики и процедуры по выполнению стратегии.** Вуз обязан утвердить в документированной форме:

-стратегию в области рисков, утвержденную высшим руководством. Стратегия может являться частью стратегического плана развития вуза;

Элементы стратегии управления рисками представлены на схеме ниже (Рисунок 4):

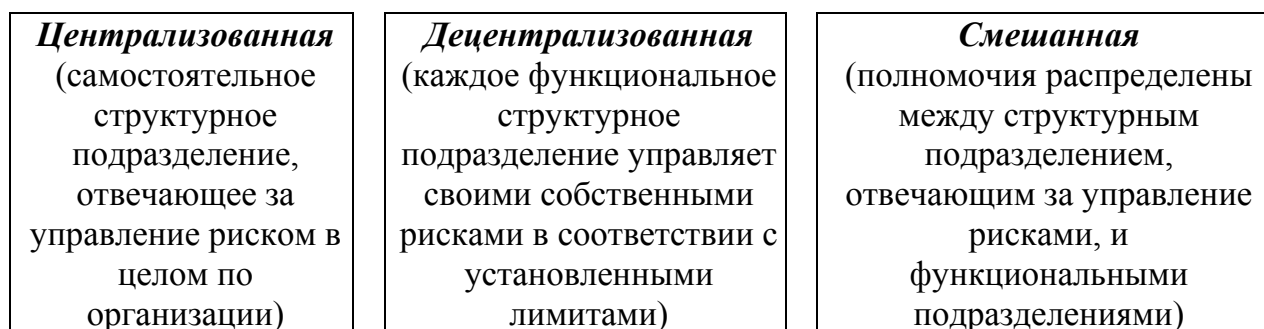
**Рисунок 4 Элементы стратегии управления рисками**



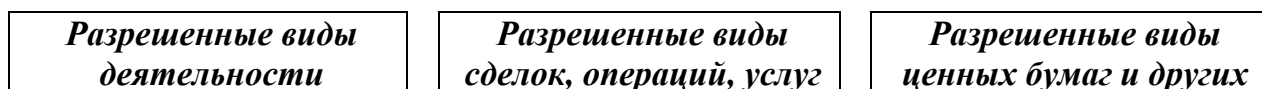
-руководство (положение/методика) по управлению рисками, включая руководство по организации внутреннего контроля за рисками;

-при значительных объемах деятельности на финансовом рынке - руководства (положения) по управлению отдельными видами рисков (кредитным риском, процентным риском, риском ликвидности, операционным риском, рыночным риском).

**Организационная структура системы управления рисками.** Обычно используют систему управления рисками в трех вариантах (с позиций распределения полномочий и ответственности):



**Разрешенные виды** деятельности, операций, инструментов, лимиты рисков устанавливаются в следующей структуре:



		<b>финансовых инструментов</b>
<b>Прямые запрещения</b> на ведение конкретных видов деятельности	<b>Прямые запрещения</b> на осуществление конкретных видов сделок, операций, услуг	<b>Прямые запрещения</b> на операции с конкретными видами ценных бумаг и других финансовых инструментов
<b>Ограничения на ведение разрешенных видов деятельности</b> (по регионам, по видам рынков, по объемам и т.п.)	<b>Ограничения</b> на конкретные виды сделок, операций, услуг (по регионам, по видам рынков, по объемам и т.п.)	<b>Ограничения</b> на конкретные виды ценных бумаг и финансовых инструментов (по классам эмитентов, по вида рынков, по объемам, по рейтингам и т.п.)

#### **Лимиты рисков**

<b>Агрегированные</b>	<b>По структурным подразделениям</b>	<b>По рабочим местам</b>
<b>По видам рисков</b> (кредитный риск, рыночный риск, риск ликвидности, процентный риск и др.)		

#### **Методы оценки рисков**

**Общие требования** к методам оценки рисков:

-должны идентифицироваться внутренние и внешние факторы риска с тем, чтобы внутренние факторы (оргструктура, персонал и т.п.) корректировались, а по внешним факторам могло приниматься решение о том, принимаются ли риски или же воз отказывается от деятельности и инструментов, которые их несут;

-математические модели, используемые для оценки рисков должны быть встроены в общую систему управления рисками и постоянно пересматриваться с учетом накопившихся на рынке изменений, в т.ч. должны пересматриваться предположения, лежащие в основе моделей.

**Классификация методов оценки риска.** Для оценки риска используются следующие методы:

<p><b>Расчет фактических показателей, установленных финансовым регулятором</b></p>	<p><b>Экспертные оценки рисков,</b> основанные на опросах экспертов (качественный анализ) и анализе финансово-хозяйственной деятельности субъектов, риски которых оцениваются (количественный анализ) (системы раннего предупреждения, рейтинговые шкалы, балльные и т.п. системы)</p>	<p><b>Статистические методы и математические модели,</b> объектом которых является оценка рисков.</p>
--	--	---

**Дополнительные элементы методологии оценки риска** включает в себя также:

<p><b>Анализ чувствительности</b> вуза к рискам (оценка потерь, наступающих при реализации риска, и критичности последствий, которые они несут для вуза)</p>	<p><b>Сценарный анализ</b> (сценарный анализ рисков предполагает различные сценарии наступления рисков, создаваемых ими причинно-следственных связей и последствий, что, в свою очередь, выражается в различных вариантах поведения финансовых институтов и различной их способности продолжать бизнес)</p>	<p><b>Стресс-тесты</b> (наихудшие сценарии, связанные с наступлениями риска, последствия, условия, при которых величина потерь превысит критическую величину, анализ взаимного переплетения различных видов рисков)</p>
--	---	---

**Физически существующие системы, предупреждающие наступление рисков**

Такие системы могут существовать, например, в области защиты от операционного риска, предполагая использование криптографии, систем кодирования, защищающих от несанкционированного доступа во время передачи или хранения информации, программного обеспечения, ограничивающего доступ к базам данным, файлам, программам, защитного оборудования и охранных систем внутри офиса и т.п.

**Методы урегулирования фактически наступивших рисков**

**Чрезвычайные планы действий.** Участник финансового рынка должен иметь чрезвычайные планы действий, содержащие стратегии по разрешению критических

сценариев (например, кризисов ликвидности на рынке ценных бумаг) и включающие процедуры по покрытию дефицитов денежных средств и преодолению чрезвычайных ситуаций.

Элементами любых чрезвычайных планов являются:

- порядок координации действий менеджмента, поддержание адекватной информации, четкое разделение обязанностей;
- поддержание отношений с клиентами.

Элементы чрезвычайных планов при нарушениях ликвидности:

- иные стратегии работы с активами и обязательствами, чем в обычное время ведения финансовой деятельности;
- экстремальные источники поддержания ликвидности.

***Резервирование против рисков*** включает в себя:

Создание ***финансовых резервов, страхования*** против специфических рисков

***Техническое резервирование***, обеспечивающее более устойчивое функционирование организации как технической, информационной, технологической системы при наступлении операционного риска (дублирующие мощности в телекоммуникациях и вычислительных сетях, планы действий в чрезвычайных ситуациях, процедуры расчистки данных в случае ошибок, несанкционированных замен данных и разрушения математического обеспечения и компьютерного и телекоммуникационного оборудования)