



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Кафедра «Финансы и кредит»**

Лобанова Наталья Ильинична

**УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ УНИВЕРСИТЕТОМ:  
ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки магистров  
по направлению 38.04.09 «Государственный аудит»  
профиль «Государственный финансовый контроль»

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » июня 2018 г.

Руководитель ВКР К.Э.Н., доцент  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ Шатов Ю.Б.  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » июня 2018 г.

Назначен рецензент К.Э.Н., доцент  
(должность, ученое звание)

Владивостокский филиал Российской  
Таможенной академии Кожина Н.А.  
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой К.Э.Н., доцент  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ Лялина Ж.И.  
(подпись) (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » июня 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой

\_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_

(подпись)

(Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАВЕРЯЮ**

Е.Б. Гаффорова / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

Е.А. Тюрина / \_\_\_\_\_ /  
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**  
**Кафедра «Финансы и кредит»**

**З А Д А Н И Е**

на выпускную квалификационную работу

*студенту Лобановой Наталье Ильиничне группы М1210гфк*  
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Управление современным университетом: финансовый аспект»

*Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):*

Изучить теоретические основы финансового управления в системе высшего образования

Рассмотреть подходы к формированию организационной структуры управления университетом

Провести сравнительный анализ международного опыта и российской практики

Определить цели и методические основы мониторинга качества управления финансами высших учебных заведений

Провести комплексную оценку системы финансового менеджмента ДВФУ по всем направлениям деятельности

Проанализировать особенности формирования и распределения финансовых ресурсов ДВФУ

Оценка качества финансового менеджмента ДВФУ

Определить направления совершенствования процессов управления финансами ДВФУ

*Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы*

Законодательные документы, научная и учебная литература, периодическая печать, научные статьи, интернет ресурсы – по теме исследования.

Срок представления работы «\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель к.э.н., доцент Шатов Ю.Б.  
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил \_\_\_\_\_ Лобанова Н.И.  
(подпись) (и.о.ф)

## Оглавление

1 Теоретические основы финансового управления в системе высшего образования.....	9
1.1 Организационная структура управления университетом .....	9
1.2 Система управления финансами вуза: международный опыт и российская практика ...	19
1.3 Цели и методические основы мониторинга качества управления финансами высших учебных заведений.....	32
2 Комплексная оценка системы финансового менеджмента ДВФУ по всем направлениям деятельности .....	42
2.1 Общий анализ структуры управления финансами университета.....	42
2.2 Анализ особенностей формирования и распределения финансовых ресурсов ДВФУ ...	57
2.3 Оценка качества финансового менеджмента ДВФУ .....	65
3. Определение направлений совершенствования процессов управления финансами ДВФУ	74
3.1. Основные мероприятия повышения качества финансового менеджмента .....	74
3.2 Риск-ориентированное планирование внутреннего аудита вуза .....	79
Заключение .....	90
Список использованных источников .....	94

## Введение

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена кардинальными организационными изменениями, которые претерпевает система высшего образования России. Наряду с сохранением государственного образовательного сектора происходит рост числа новых участников образовательного рынка, увеличиваются масштабы предоставления платных образовательных услуг государственными вузами, меняются подходы к управлению финансовыми ресурсами высшей школы. В этой связи перед системой высшего профессионального образования встают задачи, во-первых, обеспечения качества процесса обучения, отвечающего потребностям общества на современном этапе и, во-вторых, создания финансового механизма высшего профессионального образования (ВПО), содействующего качественному предоставлению образовательных услуг.

В настоящее время необходимо создание такого финансового механизма, который закрепил бы за вузами как полномочия, так и ответственность за финансовое обеспечение своей деятельности. Вузы должны осознать себя реальными экономическими субъектами, работающими на рынке образовательных услуг, где в качестве покупателей наряду с государством выступают бизнес-структуры и индивидуальные потребители. Следовательно, в период реформирования высшей школы возникает потребность не только в оценке результативности бюджетных расходов на ее развитие, но и в переходе на новую концепцию финансирования на основе эффективного использования всех источников финансового обеспечения вуза.

Отечественный и зарубежный опыт показывают, что до сих пор не выработано целостной системы управления финансами вуза, недостаточно разработаны методы оценки влияния механизма управления финансовыми ресурсами вуза на результативность его образовательной деятельности, требуется разработка эффективной системы вузовского бюджетирования и распределения финансовой ответственности в вузе. Остаются дискуссионными

вопросы о том, что должно лежать в основе механизма бюджетного финансирования высшего образования, и на что следует ориентироваться при определении цен на платные образовательные услуги вуза.

Потребность в обосновании теоретико-методологических основ и разработки практических рекомендаций по созданию механизма формирования и использования финансовых ресурсов вуза, ориентированного на социально-экономическую результативность образовательной деятельности в современных условиях определили выбор и логику диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Образование в России долгое время являлось предметом изучения, главным образом, педагогической науки. Возникновение в 1960-70-е годы и дальнейшее развитие новой отрасли экономической науки - экономики образования - привело к появлению работ таких ученых, внесших большой вклад в развитие этого направления, как М. Вайсборд, А. Ван де Вен и Д. Ферри, У. Берк и Дж. Литвин, Т. Питерс и Р. Уотермен, С. Р. Филонович и других известных экономистов. Проблемы качества высшего образования получили освещение также в публикациях В.В. Глухова, А. Грудзинского, А. Деревниной, А. Хохлова, и ряда других известных ученых.

В западной науке экономические аспекты образования часто рассматриваются в рамках теории человеческого капитала, получившей широкое научное признание и развитие благодаря таким экономистам, как Терренс Е. Дил и Ли Дж. Болмэн.

Исследования вышеперечисленных и других авторов, заложили основу научных знаний, необходимых для развития теории и практики управления финансами высшей школы. Вместе с тем, меняющиеся социально-экономические условия, а также опыт, накопленный в ходе реформирования финансового механизма вузов, привели к необходимости совершенствования системы формирования и использования финансовых ресурсов вузов с целью не только оптимизации объемов и структуры источников финансового

обеспечения высших учебных заведений, но и повышения результативности и эффективности использования средств в этой сфере.

Необходимость исследования перечисленных и других проблем управления финансами высшего образования предопределила цели и задачи диссертационной работы.

Цель диссертационного исследования состоит в обосновании перспективных направлений совершенствования управления финансами университетов на современном этапе развития высшего образования в России.

Задачи исследования. В соответствии с целью работы перед диссертационным исследованием были поставлены следующие научные и научно-практические задачи:

- исследовать организационно-экономические основы функционирования вуза в Российской Федерации на современном этапе;
- дать характеристику существующей системе управления финансами вуза, сравнить российский и международный опыт;
- провести оценку качества финансового менеджмента вуза;
- исследовать возможности повышения результативности управления финансами вуза;
- разработать предложения по формированию системы риск-ориентированного аудита вуза.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выступает система высшего профессионального образования в целом и Федеральное государственное автономное учреждение высшего образования Дальневосточный Федеральный университет (далее ФГАО ВО ДВФУ).

Предмет исследования. Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе управления финансами вуза.

Теоретическую базу диссертационного исследования составляют работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории финансов, в том числе публичных финансов, финансового менеджмента, налогообложения.

При исследовании особенностей развития рынка образовательных услуг автор опирается на фундаментальные концепции экономической теории и экономики образования. При разработке ценовой политики вуза были использованы основополагающие разработки теории маркетинга и ценообразования.

Методологической основой исследования послужили диалектический подход и системный подход, предполагающие изучение явлений в их постоянном развитии и взаимосвязи, что позволило всесторонне исследовать финансовые потоки системы высшего образования, а также методологические положения бюджетного, налогового и иного финансового законодательства. В процессе работы использовались методы анализа и синтеза, логического и сравнительного анализа, обобщения, классификации, экономико-статистические методы, а также методы финансовой математики.

Наиболее важные научные результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

- на основе проведенного сопоставительного анализа моделей организационного управления университетом, определены требования для формирования эффективной организационной структуры управления вузом и предложена модель организационной структуры управления с матрицей проектного взаимодействия, предусматривающая формирование установление устойчивых горизонтальных связей между подразделениями в рамках конкретного кластера через реализацию проектов.

- проведена комплексная оценка качества финансового менеджмента вуза и выявлены факторы, препятствующие эффективному бюджетному планированию, проблемы в соблюдении требований по финансовой устойчивости и стратегические проблемы в области привлечения внебюджетного финансирования, в т.ч по НИР и НИОКР .

- предложена система инструментов, позволяющая повысить эффективность и результативность внутреннего аудита финансирования вузов, и сделаны уточнения по отдельным параметрам использования конкретных

инструментов, неотъемлемым элементом новой системы управления должно стать внедрение процедур системы управления риском;

**Практическая значимость работы** заключается в том, что основные полученные научные результаты, в частности предложенная система управления рисками бюджетного финансирования и уточнения автора в отношении процессов планирования финансово-хозяйственной деятельности и повышению финансовой устойчивости могут быть использованы в деятельности вузов. Выводы и предложения автора в области теории и методологии организации управления финансами вуза могут быть использованы в учебном процессе при преподавании курсов "Финансы", "Финансы и кредит", "Бюджетная система Российской Федерации".

**Структура и объем работы.** Структура диссертационной работы. Работа имеет следующую структуру, определенную логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач: Введение, три главы, библиографический список литературы и заключения. Работа изложена на 99 страницах машинописного текста, содержит 8 таблиц, 14 рисунков, список литературы из 55 наименований.

# **1 Теоретические основы финансового управления в системе высшего образования**

## **1.1 Организационная структура управления университетом**

Влияние рынка сильно сказывается на системе высшего образования России. Получив новые обязанности и свободы, вузы создают новые структуры. Возникающие структуры близки к тем, которые традиционно используют предприниматели. Таковы неизбежные для управления в конкурентной среде функции и подразделения: стратегического менеджмента, маркетинга, управления проектами, попечительские советы. Вузы корректируют стратегические цели деятельности и, естественно, вносят необходимые изменения в организационную структуру. При этом появление новых задач и служб зачастую происходит стихийно. Оттого новые подразделения иной раз выходят тяжеловесными, слабо структурированными.

Структура развивающегося вуза должна быть жизнеспособной, гибкой и динамичной. В этой связи актуальна разработка научно обоснованной структуры управления образовательным процессом, структуры, эффективно функционирующей в условиях открытого информационно-образовательного пространства, обеспечивающей лёгкость доступа к изучаемой информации, стимулирующей генерацию новых знаний и обеспечивающей конкурентоспособность выпускников на рынке труда [21].

Под организационной структурой управления в настоящей работе понимается целостная совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органа управления, объединенная в рамках достижения определенных целей. Она отражает строение системы управления, содержанием которой являются функции управления, вертикальное и горизонтальное соотношение уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня.

Исследованию вопросов построения организационной структуры управления учреждением посвящены работы О. Алехиной, Ю. Гусева, Б. Мильнера и др. Моделирование организации и вопросы организационной диагностики, отражающие характеристики ее деятельности, представили в своих исследованиях следующие авторы: М. Вайсборд, А. Ван де Вен и Д. Ферри, У. Берк и Дж. Литвин, Т. Питерс и Р. Уотермен, С. Р. Филонович. При этом в качестве основного инструмента анализа используется теория организационного дизайна Г. Минцберга [37].

Терренс Е. Дил и Ли Дж. Болмэн рассматривают организации как сложные структуры, с учетом взаимосвязей организационной иерархии, процессов, компетенций, целей, показателей эффективности и связей между людьми. Кроме того, предлагается исследовать организацию с четырех ключевых позиций – структурной, политической, человеческих ресурсов и символической. В качестве обоснования данного подхода исследователи приводят примеры из современной управленческой практики.

Проведенный литературный обзор свидетельствует о достаточно глубокой степени изучения вопросов организационного дизайна и моделирования. Тем не менее остается недостаточно проработанной как с теоретической, методической, так и с практической точек зрения проблема построения эффективной организационной структуры современного университета.

Отдельные вопросы моделирования организационной структуры университета рассматриваются А. Грудзинским, А. Деревниной, А. Рейфе, А.В. Беляевым, А. Хохловым, Р. Стронгиным, Л. Шиловской и др. Исследованию проблемы формирования и изменения организационных структур вузов в условиях инновационного развития посвящены работы В. Ф. Потуданской, С. А. Макаровой Е.Л., А. К. Ключева, О. В. Кузиной. В монографии «Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях» проводится анализ особенностей различных организационных структур университетов, в том числе иерархических и матричных. Тем не менее

существующие в современных условиях структуры управления не позволяют вузам оперативно и эффективно реагировать на изменения их внешнего окружения. До сих пор не сформировалась целостная система взглядов на проблему формирования эффективной организационной структуры управления вузом.

Причиной этого является дискретность различных научных подходов и их недостаточная методическая и практическая проработанность.

Организационная структура вуза нового качества на этапе ее динамичного формирования должна быть жизнеспособной, обеспечивать эффективное прохождение управленческих воздействий и информации о фактически полученных результатах. Для объединенного университета актуальна разработка научно обоснованной структуры управления, предусматривающей интеграцию образовательного, научно-исследовательского, обеспечивающего и производственного процессов.

Анализ отечественных и зарубежных подходов к построению структур управления университетами показал, что наиболее типичными являются структуры, имеющие линейно-функциональное ядро административного управления. В то же время в качестве альтернативных вариантов рассматриваются возможности перехода к другим организационным структурам. Управление университетами осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, что предусматривает формирование коллегиальных органов управления (общее собрание, ученый совет, попечительский, управляющий, наблюдательный, координационный и консультационный советы [36].

В Концепции создания и государственной поддержки развития федеральных университетов предполагается переход к кампусной модели организации федерального университета. Кампус как кластерный комплекс должен включать учебные, научно-лабораторные, опытно-производственные, общественно-рекреационные и жилые объекты и пространство на единой обособленной территории.

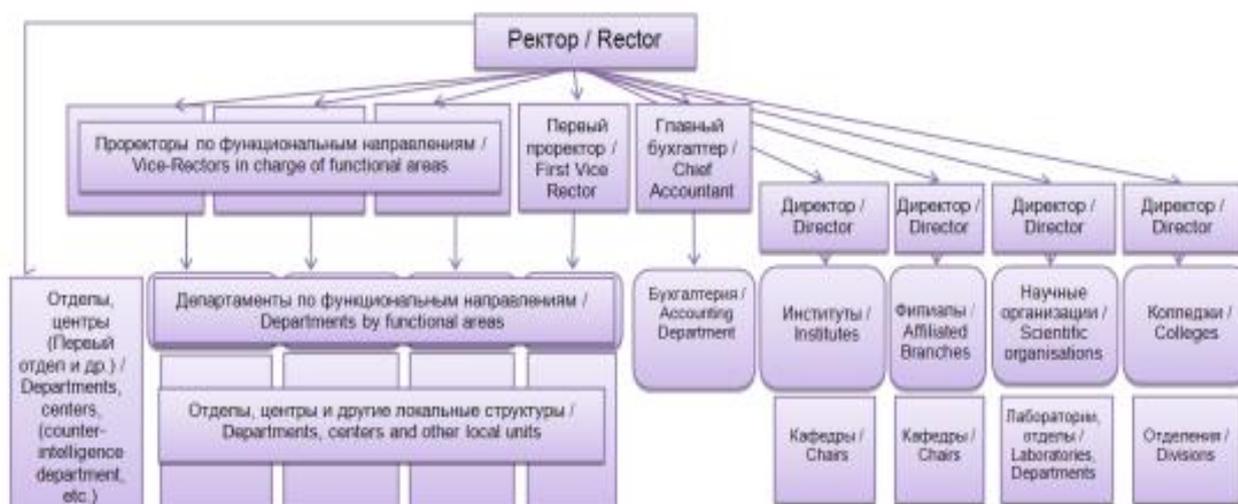
Новая модель вуза должна базироваться на интеграции образовательных, научно-исследовательских и обеспечивающих подразделений, иметь развитую инфраструктуру и широкую сеть стратегических партнеров.

В условиях быстрых изменений во внешней среде вузы стали проектировать и интегрировать современные, более гибкие виды организационных структур, лучше адаптированные по сравнению с традиционными структурами управления к изменениям и внедрению современных инновационных технологий в образовании и научно-исследовательской деятельности [44].

В то же время, используя матричный подход в целях формирования кластерных образований на основе приоритетных направлений развития университета, необходимо спроектировать гибридную организационную структуру. Она обеспечивает распределение и взаимную увязку прав, властных полномочий и ответственности между руководителями, осуществляющими управление функциональными подразделениями, и руководителями обособленных структурных подразделений – дивизионов. Важнейшими задачами высшего руководства объединенного университета является формирование перспективного видения, постановка стратегических целей и задач университета, обеспечение их сбалансированности на уровне структурных подразделений (дивизионов).

Решение поставленных задач может осуществляться поэтапно на основе выбора одного из предложенных альтернативных сценариев формирования модели организационной структуры управления университетом.

1. Линейно-функциональная модель организационной структуры управления университетом с элементами департаментализации. Контурная модель организационной структуры, построенная в соответствии с иерархией власти, представляет собой линейно-функциональную модель организационной структуры управления с элементами департаментализации (рисунок 1).



Источник: [35]

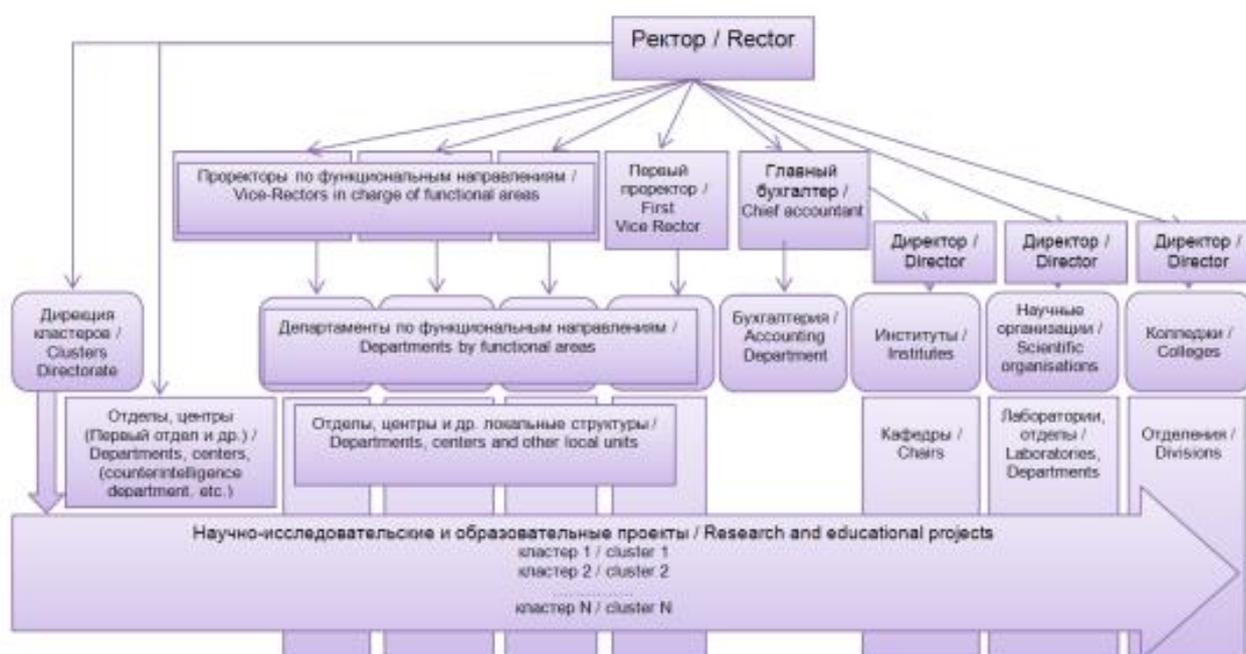
Рисунок 1 - Контурная модель организационной структуры вертикального управления университетом

На ректора университета возложены полномочия и ответственность по общему руководству деятельностью вуза. Координацию работы по основным функциональным направлениям деятельности (образовательной, международной, финансово-экономической, административно-хозяйственной, науке и инновациям, управлению безопасностью, молодежной и социальной работе, капитальному строительству) осуществляют проректоры. Первый проректор наделен более широким спектром полномочий и проводит стратегическое планирование и общую координацию деятельности проректоров и структурных подразделений университета.

В подчинении проректоров по функциональным направлениям находятся общеуниверситетские департаменты, руководители которых координируют работу отделов, центров и иных локальных структур. Функции, выполняемые структурными подразделениями, филиалами и колледжами передаются общеуниверситетским структурным подразделениям (департаментам). Это приводит к ликвидации научных, учебно-методических и социальных отделов, отдела кадров, административно-хозяйственных (при сохранении материально-ответственных лиц на местах) и информационно-аналитических служб, канцелярии. Штатные единицы таких подразделений, как библиотеки, музеи,

общежития, столовые и гаражи, переводятся в общеуниверситетские подразделения при сохранении существующей локализации.

2. Модель организационной структуры управления университетом с использованием кластерного подхода. Анализ практики формирования кластерных образований университетов показывает, что в качестве основных признаков их группировки выделяют приоритетные направления развития вуза в соответствии с отраслями науки, экономики и культуры [Беляев; Боровская].



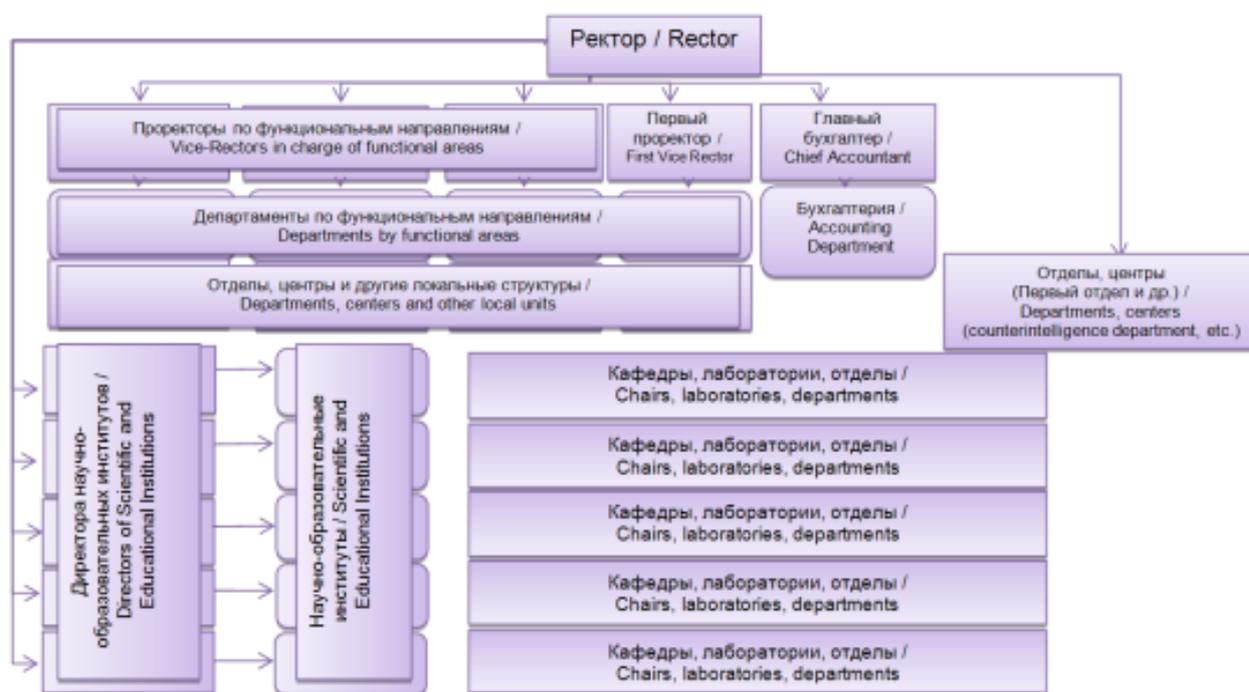
Источник: [35]

Рисунок 2 - Модель организационной структуры управления университетом с использованием кластерного подхода

Модель управления кластерного типа реализуется и в Северо-Восточном федеральном университете (4 кластера по ПНР). Аналогом кластеров могут выступать стратегические академические единицы (САЕ) или «центры превосходства» (компетенций), сформированные по прорывным направлениям развития образования, науки и инноваций, соответствующие потребностям экономики региона (Казанский (Приволжский), Сибирский и Уральский федеральные университеты) [сайты университетов].

Кластерный подход к реализации научно-исследовательских и образовательных проектов позволяет осуществлять оперативный контроль в целях достижения реперных точек по каждому проекту, а также контроль исполнения бюджета проекта, в том числе и в разрезе источников финансирования. На функциональном уровне управления университетом (департамент планово-финансовой работы) достаточно осуществлять укрупненное финансовое планирование в рамках проектов. Детальный план расходов в рамках бюджета формируется на уровне реализуемого проекта.

3. Матричная организационная структура управления университетом (рисунок 3), которая предполагает сохранение линейно-функционального управления университетом (департаментализация по функциональным направлениям деятельности университета).



Источник: [35]

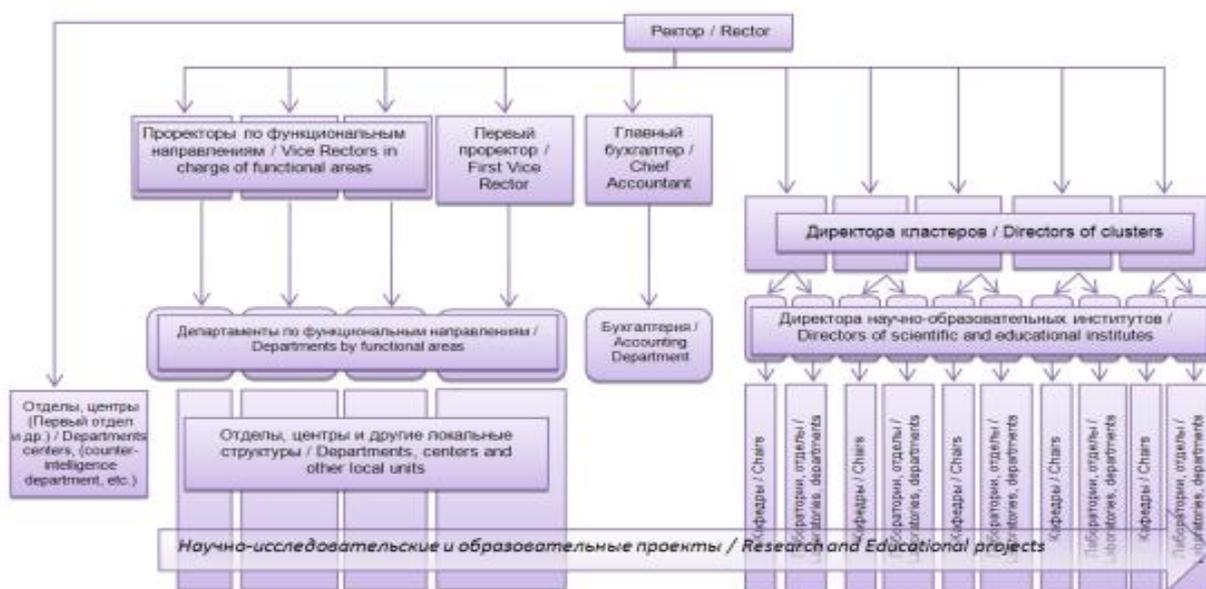
Рисунок 3 - Матричная модель организационной структуры управления университетом

Проектное управление университетом реализуется в рамках научно-образовательных институтов, созданных в соответствии с приоритетными

направлениями развития университета, образующими ключевые научно-образовательные кластеры.

Данный сценарий организационной структуры предполагает формализацию кластеров и их включение в организационную структуру управления университетом в виде научно-образовательных институтов. Его реализация позволит обеспечить синергетические эффекты в долгосрочной перспективе. В то же время его использование будет затруднено в связи с повышением нормы управляемости процессами образовательной и научно-исследовательской деятельности внутри кластера.

4. Формирование гибридной модели организационной структуры управления университетом с матрицей проектного взаимодействия (рисунок 4).



Источник: [35]

Рисунок 4 - Гибридная модель организационной структуры управления университетом с матрицей проектного взаимодействия

Построение организационной структуры управления по данному принципу предполагает постепенное установление устойчивых горизонтальных связей в рамках конкретного кластера через реализацию проектов. Общая координация взаимодействия образовательных и научно-исследовательских подразделении будет осуществляться на уровне дирекции развития. Модель

позволит использовать сильные стороны матричного подхода к построению организационной структуры вуза. При этом усилятся горизонтальные связи при соблюдении иерархии власти, а ресурсное обеспечение проектов будет осуществляться за счет консолидации ресурсов структурных подразделений университета – участников проекта.

Общими требованиями для формирования эффективной организационной структуры управления университетом необходимо:

- уменьшение количества уровней управления;
- сокращение численности и размеров структурных подразделений;
- формирование кластерных образований в соответствии с приоритетными направлениями развития университета;
- ориентация университетских кластеров на реализацию важнейших задач территориального развития [Перфильева, с. 190];
- более широкое использование проектной формы организации научно-исследовательской и образовательной деятельности;
- создание условий для обеспечения гибкости в реализации образовательных программ и научно-исследовательских проектов;
- создание информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, также информационной системы, соответствующей выбранной организационной структуре и обеспечивающей ее поддержку;
- эффективное использование ресурсов и оптимизация затрат;
- формирование высококвалифицированного кадрового ядра [51];
- обеспечение эффекта синергии на основе тесного взаимодействия структурных подразделений университета.

Организационная структура объединенного университета должна также удовлетворять следующим требованиям:

- обеспечение функциональности и целостности университета;
- единство научно-исследовательской, образовательной, обеспечивающей видов деятельности для подготовки квалифицированных специалистов;

- повышение эффективности деятельности научно-педагогических работников, удовлетворение запросов потребителей на квалифицированные кадры на основе совершенствования бизнес-процессов университета;
- гармонизация системы управления с принципами менеджмента качества;
- кооперация и интеграция подразделений вуза с целью повышения эффективности образовательного, научно-исследовательского и воспитательного процессов;
- формирование эффективного механизма трансфера и диффузии новых знаний, инновационных разработок и продуктов в экономику [38];
- реализация принципа «образование через всю жизнь» в целях развития компетенций выпускников университета [52];
- формирование информационного ядра, способного аккумулировать основные данные и обеспечивать поддержку принятия управленческих решений;
- развитие многоканального финансирования и формирование финансовой структуры университета, отвечающей целям стратегического управления;
- развитие стратегического партнерства университета с внешними субъектами.

Проектирование организационной структуры университета, удовлетворяющей приведенным выше требованиям, позволит устранить имеющиеся недостатки, связанные с многоуровневостью управления, «размытостью» управленческих функций, их дублированием и обеспечить создание оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.

Проведенный анализ построения организационных структур управления университетом свидетельствует о необходимости сочетания между централизацией и децентрализацией в управлении. Учитывая многообразие видов деятельности, осуществляемых в университете, и территориальную

рассредоточенность большого количества структурных подразделений, представляется целесообразным сформировать линейно-функциональное ядро университета, выполняющее функции администрирования и координации их деятельности.

Наиболее соответствует требованиям, на наш взгляд, гибридная модель организационной структуры управления университетом с матрицей проектного взаимодействия. Ее и необходимо поэтапно внедрять в деятельность Дальневосточного Федерального университета (ДФУ). При реализации процесса должны быть предложены механизмы адаптации к территориальным, отраслевым, культурным и иным особенностям реформируемой организации (академический профиль, иерархия, размер, статус, степень географической удаленности, степень самостоятельности решений и др.), а также изменениям, происходящим во внешнем окружении, включая изменение ориентиров и приоритетов государственной политики в сфере высшего образования.

## **1.2 Система управления финансами вуза: международный опыт и российская практика**

В зарубежных вузах и научных организациях применяются две основные системы управления финансовыми ресурсами, основанных на принципах бюджетирования:

-централизованная;

-децентрализованная (responsibility-centered management/budgeting, value-centered management, revenue center management, incentive based budgeting, mission focused budgeting and planning).

Централизованная система подразумевает формирование бюджета на высшем уровне с фиксированным распределением средств по структурным единицам учебного заведения. Централизованная система бюджетирования allocation method - RAM), успешно применяемого Великобритании, например, в университетах Оксфорда и Кембриджа [54].

Последовательность бюджетирования при реализации RAM может быть представлена в следующем виде: на первом шаге прогнозируется общий доход университета на следующий год, а затем общий фонд доходов делится на две части: предназначенную к распределению бюджетным единицам и нераспределяемую (резервы, специальные инициативы).

Распределяемая часть направляется:

1) во-первых, на прямые отчисления (это доходы, генерируемые данным структурным подразделением). Прямые доходы включают: доходы по грантам и контрактам, поступления из фондов на цели конкретной структурной единицы.

2) В модифицированной модели, используемой в Кембриджском университете, в первую очередь средства направляются на нужды субъектов, имеющих стратегическую важность для университета (библиотека, ботанический сад, музеи).

3) Следующая часть распределяемых отчислений определяется на основании формул (по критерию, связанному с преподаванием либо с исследовательской деятельностью).

Служба по оказанию управленческих услуг для вузов Британского Содружества (Commonwealth Higher Education Management Service (CHEMS)) приводит следующие возможные модели распределения ресурсов вузов [51]:

- метод фиксированной суммы (объем средств равен сумме предыдущего года, увеличенной на фиксированный процент). Используется в Кембридже, определяющим фактором является изменение активности структурного подразделения и, соответственно, централизованных расходов на его содержание (соотношение 50/50 – фиксированной и гибкой сумм);

- подушевое финансирование. Определяется сумма денежных единиц на студента (на основе простой пропорции либо сложной формулы). Применяются веса для студентов- заочников;

Примером лучшей практики использования централизованной системы бюджетирования может служить внедрение метода распределения ресурсов

(resource -определяется сумма денежных единиц на студента/штат сотрудников (вводятся дополнительные веса для факультетов, расходы на оплату труда в которых различны). На практике не существует единой формулы для всех условий и для всех вузов (научных организаций). Недостаток средств финансируется за счет общих доходов учреждения.

В течение финансового года деканы факультетов, руководители подразделений, ответственные за распределение ассигнований в рамках своего подразделения, занимаются мониторингом и контролем расходов. В случае возникновения текущего недостатка средств бюджета требуется разрешение казначейства на дополнительные ассигнования.

Казначейство осуществляет анализ расходования бюджетных средств (estimates), подготовку годовой отчетности, которые позднее предоставляются на рассмотрение финансового комитета и исполнительного органа управления учреждения.

В децентрализованной системе формирование бюджетов начинается на уровне структурных единиц, предусматривается их бóльшая автономия. Децентрализованная система бюджетирования применяется на данный момент в сравнительно небольшом числе зарубежных вузах (научных организациях) (в основном в США, Канаде, Австралии), но география ее использования быстро расширяется. В качестве примеров можно привести Гарвардский университет, Университет Южной Каролины и др. [53].

Исходной единицей бюджетного процесса являются:

- центр затрат (cost center). Центр затрат генерирует очень небольшие доходы (финансовый комитет, финансовый совет, центральный бюджетный комитет общие расходы центров затрат распределяются по бюджетным единицам, преобразуясь в их косвенные расходы.

Высший финансовый орган вуза (научной организации) (финансовый комитет или др.) также определяет и распределяет общие доходы. Общий фонд доходов делится на две части:

-предназначенную к распределению бюджетным единицам;

-не распределяемую.

На уровне бюджетной единицы (центра прибыли) осуществляется финансовое и стратегическое планирование - определяется прогноз поступлений, потребность в финансовых ресурсах и подготавливается бюджет. Планы могут составляться на срок более одного года (трехлетние финансовые и стратегические планы в Университет Оканегана (Okanagan College University)).

Недостаток собственных доходов покрывается за счет ассигнований из центрального бюджета вуза (научной организации). Определяющую роль в установлении суммы финансирования играет переговорный процесс между представителем бюджетной единицы и финансовым департаментом вуза (научной организации).

Бюджеты бюджетных единиц (центров прибыли) подлежат одобрению высшим финансовым органом (финансовым комитетом, финансовым советом, центральным бюджетным комитетом и т.п.). На основе отдельных бюджетов составляется консолидированный годовой бюджет. В процессе финансового планирования движения средств по данным фондам принимают участие бюджетные единицы и финансовый департамент вуза (научной организации). В некоторых учреждениях выделяют отдельно бизнес-единицы, в рамках которых сосредоточена деятельность, носящая коммерческий характер, функционирующие на принципах, схожими с характером функционирования коммерческих организаций.

Например, в Университете Луисвилль (Louisville University) ежегодно разрабатывается бизнес-план (включает годовой бюджет расходов и доходов, прогноз инвестиционной деятельности, стратегию по оказанию услуг/продажам и оценку возможных рисков на трехлетний период, детализированную калькуляцию выбранной ценовой стратегии, отчетность по деятельности за предыдущие 3 года), который проходит процедуру одобрения руководством университета (на уровне ректората, президента [54]).

Бизнес-единицы, как и бюджетные единицы, составляют бюджеты и предоставляют их в финансовый комитет вуза (научной организации). Бизнес-

единицы обладают бóльшей независимостью по сравнению с бюджетными единицами в управлении расходными статьями бюджета. Вместе с тем руководство вуза (научной организации) может перераспределить накопленные доходы бизнес-единицы с целью финансирования капитальных затрат, что предполагает перевод накопленных средств на обособленный счет.

Оперативный годовой бюджет не является фиксированным. В связи с изменениями внутри года его структура может меняться за счет внешних средств на основании запроса о дополнительном финансировании со стороны бюджетной единицы. Существует два типа данных запросов:

- запрос на перемещение средств внутри бюджета (budget transfer request) подразумевает перемещение бюджетных средств между бюджетными единицами. Перемещение средств на основании данного запроса является достаточно рутинной процедурой. Осуществляется обычно на основании одобрения Финансового департамента.

- запрос на дополнительное финансирование (budget revision request) составляется в случае возникновения дополнительной потребности в финансовых ресурсах либо при снижении доходных статей бюджета данной бюджетной единицы. Запрос на дополнительное финансирование проходит процедуру тщательного анализа и утверждения руководством вуза (научной организации).

По завершении финансового года осуществляется последующий контроль исполнения бюджетов и формируется отчетность об их исполнении:

-при образовании незапланированного профицита бюджета. Избытки средств используются в следующих периодах только на финансирование высокоприоритетных целей бюджетной единицы (наем временного персонала, увеличение операционных расходов, покупка капитальных активов) либо могут быть направлены на финансирование программ или в бюджетные единицы, генерирующие доходы и стратегически связанные с бюджетной единицей - источником дохода. Могут существовать ограничения на размер доходов,

переносимых на следующий период (например, в пределах 5% в Okanagan University College);

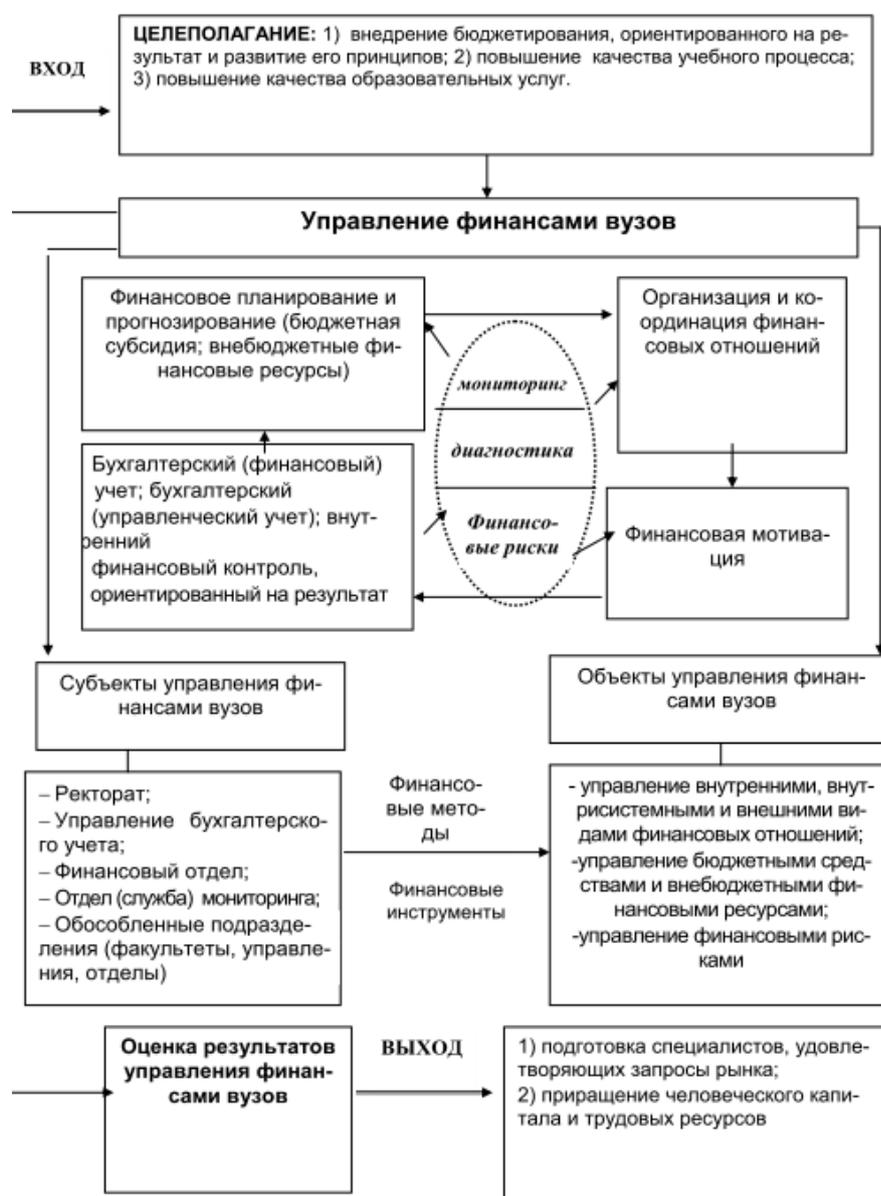
-при образовании незапланированного дефицита бюджета. 100% дефицита должно быть покрыто за счет отчислений от бюджета следующего финансового года.

Крупнейшие российские вузы (научные организации), формирующие ядро отечественной науки и высшего образования, являются государственными. В этой связи основы экономики и финансов вузов и научных организаций представлены, прежде всего, практикой государственных учреждений.

Реализуемая в стране бюджетная реформа обуславливает повышенные требования, предъявляемые к эффективности процесса управления финансами в государственном и муниципальном секторе национальной экономики. Особо значимыми в этих условиях вопросы управления финансами становятся и для важнейшего сегмента социальной сферы – системы высших учебных заведений, в связи с тем что реформа высшей школы и реформирование бюджетного процесса принципиально меняют организационно-правовые формы высших учебных заведений, критерии их функциональной и финансово-хозяйственной деятельности. В таких условиях традиционные финансовые методы, рычаги, инструменты управления финансами не обеспечивают требуемого управленческого эффекта, поскольку недостаточно ориентированы на эффективность и результативность.

Именно поэтому дальнейшее совершенствование и улучшение качества управления финансами, активизация финансового инструментария в рамках внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, становятся в настоящее время актуальными и жизненно необходимыми.

Процесс управления финансами высших учебных заведений включает следующие функциональные элементы (рисунок 5):



Источник: [36]

Рисунок 5 - Блок-схема управления финансами вузов

На сегодняшний день российская система высших учебных заведений характеризуется их избыточным числом. В условиях режима жесткой экономии бюджетных расходов и конкуренции одним из факторов повышения качества образовательных услуг вузов, ускорения адаптации высших учебных заведений к рыночной среде является улучшение качества управления финансами, посредством:

- внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, и адекватного ему финансового инструментария;

- совершенствования финансового планирования;
- достижения достаточности финансового обеспечения путем наращивания объемов внебюджетных финансовых ресурсов;
- достижения эффективности и результативности использования государственных расходов на сферу высшего образования;
- внедрения качественного финансового менеджмента;
- внедрения мониторинга и диагностики финансово-хозяйственной деятельности;
- совершенствования и внедрения управленческого бухгалтерского учета;
- развития внутреннего финансового контроля, ориентированного на результат.

Вузы (научные организации), являясь государственными или муниципальными бюджетными учреждениями (за исключением случаев смены типа учреждения на автономное), подпадают под действие Бюджетного кодекса Российской Федерации при получении и расходовании финансовых ресурсов как из бюджета, так и из внебюджетных источников и выступают в обязательном порядке в качестве участников бюджетного процесса.

Предварительным этапом для инициации бюджетного процесса является формирование государственного задания на подготовку специалистов в системе высшей школы в виде контрольных цифр приема студентов на обучение в вузах за счет средств государственного бюджета.

Утвержденные контрольные цифры приема являются основанием для разработки бюджетной сметы. Научные организации составляют бюджетную смету на основе плана научных исследований на следующий год.

Бюджетная смета является плановым документом, устанавливающим в соответствии с классификацией расходов бюджетов лимиты бюджетных обязательств бюджетного учреждения.

При составлении бюджетной сметы используются данные предыдущего года, которые могут корректироваться на индекс-дефлятор или в соответствии с ожидаемым ростом отдельных статей затрат. Кроме того, возможно

ограниченное использование нормативов. В соответствии со сметой бюджетные ассигнования носят строго целевой характер, их назначение определяется в соответствии с бюджетной классификацией РФ (функциональной, ведомственной и экономической классификацией расходов). Все затраты группируются по подразделениям бюджетной классификации, которая определяет целевую направленность ассигнований по каждой статье расходов. Учреждения не вправе расходовать денежные средства на цели, не предусмотренные сметой, а также превышать сметные назначения.

Бюджетные средства строго регламентированы не только по назначению, но и по времени использования. Использование средств ограничено рамками финансового года.

Бюджетное обязательство представляет собой обязанность, обусловленную законом, иным нормативным правовым актом, договором или соглашением публично-правового образования (Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования) или действующего от его имени бюджетного учреждения предоставить физическому или юридическому лицу, иному публично-правовому образованию, субъекту международного права средства из соответствующего бюджета и подлежащую исполнению в текущем финансовом году.

Лимит бюджетных обязательств – это объем прав в денежном выражении на принятие бюджетным учреждением бюджетных обязательств и (или) их исполнение в текущем финансовом году (текущем финансовом году и плановом периоде). После получения лимитов бюджетных обязательств учреждение осуществляет расходы и платежи путем составления соответствующих документов и направления их в подразделение Федерального казначейства.

Неотъемлемым этапом бюджетного процесса является составление и утверждение государственного (муниципального) задания, удовлетворяющего требованиям статьи 69.2 БК РФ. Порядок разработки и утверждения задания определяется государственными (муниципальными) нормативными актами. На

федеральном уровне государственное задание вузам принимается в срок не позднее 1 месяца после официального опубликования федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и на плановый период.

Управление внебюджетными ресурсами бюджетными учреждениями. За вузом (научной организацией), находящим(ей)ся в государственной или муниципальной собственности, закреплено право предпринимательской и иной приносящий доход деятельности (Закон “Об образовании” и Типовое положение о высшем учебном заведении).

Вуз вправе привлекать 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 т.ч. иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц. Научные организации занимаются предпринимательской деятельностью, если это предусмотрено их уставами.

В соответствии со статьей 289 ГК РФ доходы от указанной деятельности признаются доходами от использования государственного имущества.

В соответствии с требованиями БК РФ в бюджетной смете вуза (научной организации) – бюджетного учреждения отражаются лишь расходы вуза в соответствии с бюджетной классификацией, при этом отсутствует возможность учета доходов. В соответствии со статьей 41 БК РФ все доходы, получаемые бюджетным учреждением от предпринимательской и иной деятельности, зачисляются в доход бюджета соответствующего уровня как доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, либо как доходы от оказания платных услуг. Однако действие данной нормы отложено до вступления в силу специального федерального закона, определяющего особенности использования бюджетными учреждениями средств от оказания платных услуг, безвозмездных поступлений от физических и юридических лиц, международных организаций и правительств иностранных государств, в т.ч. добровольных пожертвований, и средств от иной приносящей доход деятельности.

Особенности управления финансовыми ресурсами автономных учреждений. В соответствии с БК РФ бюджетная смета составляется только вузами (научными организациями) – бюджетными учреждениями, для автономных учреждений (далее АУ) действует иной порядок бюджетирования.

Для вузов (научных организаций) – АУ бюджетное финансирование так же, как и для бюджетных учреждений, должно быть привязано к государственному заданию. Вузы – АУ также должны участвовать в процедурах получения контрольных цифр приема студентов на места, финансируемые за счет средств федерального бюджета (по согласованию с Министерством науки и высшего образования России, иными органами государственной власти).

Порядок формирования задания учредителя для вузов (научных организаций) - АУ определяется органом государственной власти соответствующего уровня. В целом требования к содержанию задания учредителя соответствуют критериям, предъявляемым БК РФ к государственному (муниципальному) заданию.

После того как учреждение получило утвержденное учредителем задание между вузом (научной организацией) и учредителем должно быть заключено соглашение о субсидии в соответствии с порядком, утверждаемым Правительством РФ или иным органом государственной (муниципальной) власти.

В соответствии с бюджетным законодательством вузы (научные организации) – АУ не формируют бюджетные сметы, основным плановым документом является план финансово-хозяйственной деятельности, который предварительно рассматривается наблюдательным советом, а затем утверждается руководителем вуза – АУ.

Управление внебюджетным финансированием вузы (осуществляют в соответствии с внутренними регламентами с учетом действующего законодательства и на основе плана финансово-хозяйственной деятельности. Доходы государственных (муниципальных) АУ не признаются доходами

учредителя и не зачисляются в бюджеты соответствующего уровня. Таким образом, законодательно закреплено право самостоятельного распоряжения доходами вузов (научных организаций) – АУ от использования имуществом и оказания платных услуг.

Отчетность бюджетного и автономного учреждения призвана, во-первых, показать, насколько распоряжение выделенными на выполнение государственного задания из бюджета средствами соответствует бюджетному законодательству, во-вторых, увеличить степень финансовой самостоятельности учреждения, выражаемой в увеличении доли доходов от внебюджетной деятельности. Если сравнивать состав, структуру и экономический смысл показателей с отчетностью коммерческих организаций, регламентированной приказом Минфина № 66н, можно выделить следующее:

1. В отчетности бюджетных и автономных учреждений отсутствуют отчет об изменении капитала. Отчет о движении денежных средств был введен в виде правок в текущую отчетность (приказ Минфина от 17.12.2015 года № 199н), а сейчас вводится в качестве отдельного бухгалтерского стандарта (приказ Минфина № 64н).

2. В балансе бюджетных и автономных учреждений в составе активов может отражаться кредиторская задолженность (например, имущество, предоставляемое учреждению учредителем на правах оперативного управления, которое, соответственно, не может признаваться основным средством), а обязательства представляются без разделения на долго- и краткосрочные. В отчете о финансовых результатах доходы и расходы классифицируются более подробно, а результирующим показателям (прибыли или убытку) уделено меньше внимания.

Данные различия ставят проблему корректного анализа отчетности бюджетных и автономных учреждений. Многие традиционные показатели оказываются либо неприменимыми, либо ненужными (вроде коэффициентов рентабельности, так как бюджетные и автономные учреждения являются некоммерческими организациями). Наличие же уникальных отчетов и

измененная структура дают возможность создания новых показателей, характеризующих финансовое состояние учреждения.

Баланс бюджетных и автономных учреждений состоит из финансовых и нефинансовых активов, обязательств (без разделения на кратко- и долгосрочные) и финансового результата (чистых активов). Последний характеризует сумму собственных средств, вкладываемых учреждением в дальнейшее развитие. Иными словами, данный раздел баланса характеризует финансовую самостоятельность учреждения, т. е. способность извлекать доход от своей деятельности.

Отчет о финансовых результатах, как было сказано выше, отличается от аналогичного у коммерческих организаций. Учреждение обязано подробно классифицировать доходы и расходы, в том числе отдельно выделять бюджетные средства. После этого следуют два результирующих показателя: операционный результат до налогообложения и чистый операционный результат. Таким образом, отчет о финансовых результатах бюджетных и автономных учреждений по строению напоминает бюджет.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что при прочих равных условиях бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах бюджетных и автономных учреждений подробнее по сравнению с отчетностью коммерческих организаций раскрывают основные моменты финансово-хозяйственной деятельности организации. В этой связи возникают дополнительные возможности, если иметь в виду проведение финансового анализа.

В завершении следует отметить, что совершенствование системы управления вузом в условиях развития инновационной экономики, инвестиционных проектов и наукоемких технологий является в настоящее время одной из важнейших социально-экономических проблем. Высшие учебные заведения, став полноправными субъектами рыночной экономики, самостоятельно определяют направления своего развития, пути и методы их достижения, согласуя их с целями и задачами государственной политики в

области образования. В современных условиях в работе каждого вуза особое значение приобретают инновационные методы управления финансами и адаптированные к условиям конкретного вуза личностно-ориентированные технологии обучения, позволяющие анализировать качество работы преподавательского состава и качество подготовки студентов.

### **1.3 Цели и методические основы мониторинга качества управления финансами высших учебных заведений**

Для оценки результативности и постепенного повышения эффективности использования бюджетных средств предназначен такой функциональный элемент процесса управления финансами высших учебных заведений как мониторинг функциональной и финансово-хозяйственной деятельности, позволяющий проводить диагностику и оценку качества управления финансами вуза.

В Посланиях Президента РФ о бюджетной политике неоднократно подчеркивалась необходимость внедрения комплексной оценки мониторинга и оценки качества управления государственными (муниципальными) финансами, прежде всего, с целью эффективного финансового планирования и повышения результативности государственных расходов.

Результаты мониторинга учитываются при определении размера государственной субсидии на предстоящий период. Также они могут служить основанием для принятия качественных управленческих решений. Содержание мониторинга в высшем учебном заведении раскрывает следующее его определение: «форма государственного финансового контроля, представляющая собой информационно-аналитическую систему наблюдений за динамикой критериальных оценочных показателей результативности использования бюджетных и внебюджетных средств с целью диагностирования результатов и оценки последствий управления ими на уровне высших учебных заведений» [37].

Основной целью мониторинга развития высших учебных заведений и качества управления его финансами является определение возможности решения текущих и перспективных задач социально-экономического развития на основе использования внутренних финансовых резервов, жесткой экономии государственных расходов для дальнейшего укрепления финансового потенциала высшего учебного заведения.

Можно выделить два типа субъектов мониторинга – внутренние и внешние. К внутренним субъектам относится ректорат и руководители соответствующих структурных подразделений вуза, непосредственно участвующие в процессе мониторинга и оценки качества управления финансами, действующие в следующих направлениях [11,13]:

- сборе необходимой для проведения мониторинга информации;
- обработке собранной информации для проведения оценки значений показателей;
- подготовке аналитических справок и отчетов о результатах мониторинга и оценки качества управления финансами.

Внешними субъектами мониторинга являются все те, кто заинтересован в представляемой информации. Это могут быть органы государственной власти, население, а также прочие заинтересованные лица и организации. Объектом мониторинга и оценки качества управления финансами вуза выступают отраженные в нем группы показателей, которые позволяют проследить достижение результатов по отношению к поставленной цели.

Источником системы показателей служат нормативные правовые акты, устанавливающие необходимость проведения мониторинга по определенной группе показателей, требования к срокам и формам отчетности по значениям показателей.

Алгоритм проведения мониторинга деятельности вуза открывает возможность реализовать:

- во-первых, выбор наиболее эффективных финансовых инструментов, форм и методов управления финансовыми отношениями;

- во-вторых, выявление допустимых отклонений функциональной и финансово-хозяйственной деятельности высшего учебного заведения в процессе взаимодействия с рыночной средой;

- в-третьих, определение параметров качественных изменений основных элементов управления финансами вуза в рамках реализации мероприятий бюджетной реформы.

Как управленческие процедуры мониторинг и оценка качества управления финансами являются необходимыми элементами практически всех процессов управления социально-экономическим развитием высшего учебного заведения.

Объектом мониторинга для последующей оценки качества управления финансами становятся результаты итогов как долговременных финансовых решений, оформленных, как правило, в форме финансовых планов (планы финансово-хозяйственной деятельности и бюджетные сметы) и прогнозов, программ и проектов социально-экономического развития, так и текущей управленческой деятельности вуза.

Разработаны и с 2016 года вступили в действие методические рекомендации по проведению мониторинга и оценки финансового менеджмента вузов, подведомственных Министерству образования и науки РФ [11].

Предметом мониторинга (оценки) эффективности бюджетных расходов, финансовой устойчивости и качества финансового менеджмента являются качество использования финансовых ресурсов, экономическая эффективность и конечные финансовые результаты деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений образования.

Данный мониторинг осуществляется Министерством науки РФ. Мониторинг позволяет выявить вузы, которые имеют финансовые показатели в соответствии с их нормативными значениями. Ежегодно Министерство осуществляет анализ деятельности вузов в части финансового менеджмента, который учитывает три группы показателей:

Анализ качества планирования ФХД учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования России, проводится по следующим направлениям [11]:

- сопоставление плановых и фактических значений (план-факт анализ),
- оценка качества прогнозирования и планирования (анализ объемов изменений в ПФХД),
- анализ по отдельным показателям (размер остатков на счетах и др.).

План-факт анализ включает в себя оценку следующих аналитических показателей.

1. Качество планирования доходов (расходов) от приносящей доход деятельности организации оценивается показателями:

- отношение фактических доходов (расходов) к первоначально запланированным. Значение данного показателя на уровне 100% принимается за норму; значение в диапазоне 81-99% считается удовлетворительным; значение  $\leq 80\%$  и оценивается неудовлетворительно.

- отношение фактических показателей доходов (расходов) к запланированным в последней версии ПФХД. Значение данного показателя 100% принимается за норму; значение в диапазоне 90- 99% считается удовлетворительным; значение  $\leq 89\%$  оценивается неудовлетворительно.

2. Частота обновлений ПФХД. При расчете данного показателя учитывается обязательство учреждений по внесению изменений в план ФХД при корректировке объемов финансирования со стороны учредителя и право корректировать план не чаще одного раза в квартал. Количество изменений должно быть не меньше количества фактов изменения финансирования учреждения и не более, чем данное значение, увеличенное на 4.

3. Размер остатков на счетах, оценивающий способность вуза планировать финансово-хозяйственную деятельность и управлять денежными потоками по каждому из источников финансового обеспечения. Значение показателя наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания в размере 0% и менее от годового объема

поступлений принимается за норму; значение в диапазоне от 1% – 3% считается удовлетворительным; значение  $\geq 4\%$  оценивается неудовлетворительно. Значение показателя наличие остатков средств субсидии на иные цели в диапазоне 0% – 100% от годового объема поступлений принимается за норму; значение  $\geq 101\%$  оценивается неудовлетворительно.

Финансовая устойчивость вуза оценивается по следующим показателям:

1. Показатель автономии. Показатель демонстрирует зависимость вуза от финансового обеспечения за счет субсидий из федерального бюджета. Значение данного показателя должно быть  $\geq 70\%$ , значение в диапазоне 30%-69% считается удовлетворительным, значение  $\geq 29\%$  оценивается неудовлетворительно. Чем выше доля доходов от ПДД в общем объеме доходов из всех источников финансового обеспечения, тем более независима ООВО от финансирования за счет средств субсидий из федерального бюджета, и, соответственно, имеет большую самостоятельность в финансировании расходов.

2. Показатель прироста доходов от приносящей доход деятельности по отношению к прошлому году. Значение данного показателя более 10% принимается за норму; значение в диапазоне 1% – 10% считается удовлетворительным; значение  $\leq 0\%$  оценивается неудовлетворительно.

3. Показатель зависимости от заемных источников финансирования (коэффициент долговой нагрузки) демонстрирует долговую нагрузку вуза в части займов в коммерческих организациях с точки зрения возможности обслуживать данные долговые обязательства. Значение данного показателя до 10% от годового объема поступлений от ПДД считается нормой; от 11% – 24% – удовлетворительным; 25% и более – неудовлетворительным. Рост доли долговой нагрузки за счет привлечения вузом средств финансовых организаций свидетельствует о повышении его финансовой неустойчивости и росте затрат и рисков обслуживания долговых обязательств.

Платежеспособность вуза оценивается по следующим показателям:

4. Показатель качества кредиторской задолженности, характеризующий характеризует способность вуза погашать кредиторскую задолженность (недопущение просроченной кредиторской задолженности). Нормой считается значение показателя равное 0%. Наличие просроченной кредиторской задолженности не должно допускаться, поскольку свидетельствует о невозможности вузом обслуживать свои обязательства, что требует срочного вмешательства Учредителя.

5. Показатель качества дебиторской задолженности. Характеризует способность вуза не допускать возникновения просрочки выполнения обязательств сторонних лиц. Данный показатель должен быть равен 0. Допускается возникновение небольшого объема такой задолженности, имеющего операционный характер (например, задолженность по оплате за проживание в общежитии в связи с отчислением обучающихся и т.п.)

Важную роль в оценке деятельности вуза играют так называемые стратегические показатели, отражающие степень соответствия объемов и структуры финансово-хозяйственной деятельности вуза стратегическим целям. Стратегические показатели характеризуют эффективность распределения и использования имеющихся в распоряжении вуза финансовых ресурсов. К ним относятся:

1. Показатель средней заработной платы основных работников – соответствие средней заработной платы профессорско-преподавательского состава (научных сотрудников) организации показателям плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» – показывающий отношение средней заработной платы соответствующей категории работников к средней заработной плате по региону. Показатель характеризует достаточность и необходимость выделяемых финансовых ресурсов на повышение заработной платы основных категорий работников вуза в соответствии с требованиями «дорожной карты» Министерства науки и высшего образования России. Наиболее благоприятным считается соответствие

показателя соотношения заработной платы основных работников ООВО и средней по субъекту РФ показателям, установленным в «дорожной карте».

2. Показатель объема НИР и НИОКР за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ, государственных научных фондов, в 150 расчете на 1 НПР. Характеризует интенсивность усилий по расширению ресурсной базы вуза за счет привлечения на проведение научных исследований средств от ПДД. Значение показателя не должно быть ниже нормативного значения. Чем выше значения показателя, тем более интенсивно вуз работает с расширением ресурсной базы организации, обеспечением дополнительных источников финансирования деятельности.

3. Показатель доли выплат по заработной плате и начислениям на заработную плату в общем объеме выплат (всего и по видам источников финансового обеспечения). Показатель характеризует усилия вуза по обеспечению условий для его развития. Данный показатель следует рассматривать одновременно с показателем средней заработной платы основных работников по отношению к средней по региону. Слишком большая доля расходов, приходящаяся на оплату труда и на начисления на выплаты по оплате труда, при удовлетворительном состоянии показателя по средней заработной плате, либо существенном превышении установленного Министерства науки и высшего образования России уровня свидетельствует о направлении чрезмерного объема ресурсов на оплату труда персонала в ущерб иным направлениям расходов, в том числе связанным с развитием вуза. Слишком маленькая доля расходов на оплату труда и на начисления на выплаты по оплате труда при удовлетворительно и неудовлетворительно состоянии показателя по средней заработной плате свидетельствует о возможном недофинансировании развития человеческого капитала и невозможности выполнения «дорожной карты» Министерства науки и высшего образования России в части повышения оплаты труда основного персонала.

4. Начиная с 1 января 2017 года в Рейтинг качества финансового менеджмента включен такой стратегический показатель, как кадровый

потенциал сотрудников финансового подразделения. Он характеризуется долей сотрудников финансового подразделения организации, принявших участие в семинар-совещаниях, проводимых Министерства науки и высшего образования и проходивших повышение квалификации в области экономики и финансов. Значение данного показателя равное 3 и более участиям принимается за норму; значение в диапазоне 1-2 участие считается удовлетворительным; значение  $\leq 0\%$  оценивается неудовлетворительно. Данные, представленные вузами в ПФХД, являются информационной базой для Министерства, обеспечивающей регулярный мониторинг и оценку качества планирования финансово-хозяйственной деятельности вузов, результаты которых учитываются при принятии управленческих решений, в том числе в части формирования субсидий на выполнение государственного задания.

Поскольку бюджетные расходы ориентированы на решение, прежде всего, социальных, а не коммерческих задач, то и результаты использования бюджетных средств, должны определяться социальным эффектом. Однако измерение подобных результатов представляется крайне сложной проблемой по сравнению с экономической оценкой: Более трудной методической задачей является оценка социальной результативности, которая связана с выявлением конечного социального эффекта для общества в целом или определенной части населения, полученного в результате выполнения проверяемой организацией возложенных на нее функций и задач. Отсутствие таких показателей требует проведения дополнительной работы по созданию методик и критериев, на базе которых можно было бы оценить социальную результативность использования государственных средств.

В связи с вышесказанным, представляется целесообразным применять две группы критериев оценки результативности деятельности высших учебных заведений. Первая группа показателей – критерии финансовой результативности, она уже фактически реализуется и включает: показатели коммерциализации образовательных услуг, научных исследований и разработок вуза; показатели обеспеченности ресурсами (кадровыми,

материально - техническими, финансовыми); показатели экономической эффективности.

Вторая группа – критерии социальной результативности – предусматривает: показатели результативности образовательной деятельности вуза; показатели международной деятельности вуза; показатели связей вуза с бизнес-сообществом и органами государственной власти; социальные показатели. Ввиду отсутствия методических указаний министерства, может на данном этапе рассчитываться внутренними аналитическими службами для повышения качества управления.

Проведение данного мониторинга на регулярной основе позволит:

- проводить на основании утвержденного перечня критериальных показателей сравнительную характеристику качества финансового планирования и исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности, участие в этом процессе структурных подразделений вуза в зависимости от их полномочий и возложенных функций в рамках управления финансами;

- выявлять и предотвращать финансовые диспропорции, создавать основу для принятия конкретных управленческих решений;

- корректировать деятельность структурных подразделений (факультетов, кафедр, бизнес-школ, филиалов) в направлении усиления результативности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов вуза;

- устанавливать взаимосвязь объемов бюджетного финансирования и финансирования за счет внебюджетных финансовых ресурсов с результатами функциональной деятельности вуза;

- создать механизм рейтингования и диагностики результатов деятельности структурных подразделений и в целом высшего учебного заведения;

- создать механизм экономического стимулирования и материального поощрения. В том числе при принятии управленческих решений об объемах оптимального распределения и использования бюджетных средств и

внебюджетных финансовых ресурсов в структурных подразделениях высших учебных заведениях.

## **2 Комплексная оценка системы финансового менеджмента ДВФУ по всем направлениям деятельности**

### **2.1 Общий анализ структуры управления финансами университета**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

В 2010-2011 году произошло объединение четырех ВУЗов: Дальневосточного ДВФУ (ДВГУ), Дальневосточного государственного технического университета (ДВГТУ), Тихоокеанского государственного экономического университета (ТГЭУ), и Уссурийского государственного педагогического института (УГПИ). Так появился Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ).

Вместо существовавшей трехуровневой структуры «институт — факультет — кафедра» в ДВФУ создана двухуровневая система «школа — кафедра». Основная новация новой структуры ВУЗа — управление образовательной, научной и международной деятельностью, в основном, перенесено на уровень крупных подразделений - школ. Вторая важная инновация — это построение образовательного процесса по принципу управления образовательными программами. У каждой образовательной программы есть руководитель, назначаемый приказом ректора. В настоящее время в структуру ДВФУ входит 9 школ. Школу возглавляет директор, назначаемый ректором Университета из числа наиболее квалифицированных и авторитетных специалистов, имеющих, как правило, ученую степень и (или) звание и опыт административной работы.

17 декабря 2010 года В.В. Путин подписал распоряжение Правительства РФ, одоблив программу развития ДВФУ до 2019 года.

В данной программе говорится о том, что в основе ДВФУ лежит интеграция двух моделей: «современного исследовательского университета, участвующего в международном обмене наиболее передовыми знаниями и специалистами, и предпринимательского университета, обеспечивающего конкурентоспособное развитие отраслей национальной экономики».

Так же в программе содержится указание на то, какими особенностями должен обладать Дальневосточный федеральный университет. Среди них можно выделить:

- 1) Сотрудничество с исследовательскими, образовательными и инновационными структурами Азиатско-Тихоокеанского региона.
- 2) Инновационный характер образовательного и исследовательского процессов.
- 3) Новые стандарты и образовательные программы на уровне ведущих мировых университетов.

Упомянуто в программе развития ДВФУ и то, что «новый кампус университета должен стать местом сотрудничества и взаимного притяжения стран Азиатско-Тихоокеанского региона, их молодежи и ученых».

В соответствии с этим положением в начале сентября 2012 года в кампусе ДВФУ состоялся саммит Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС). А в сентябре 2015 года кампус ДВФУ стал местом проведения Восточного экономического форума (ВЭФ). Также было принято решение сделать ВЭФ в кампусе на о. Русском ежегодным.

В числе ключевых стратегических подходов ДВФУ:

- 1) Ориентация не только на развитие отдельных научных школ, но и развитие кооперации университета с организациями науки, образования и бизнеса.
- 2) Ориентация на широкомасштабное развитие экспорта интеллектуальных и образовательных услуг в страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

3) Опора на лаборатории ДВО РАН в усилении исследовательской составляющей университета, интеграции образования, исследований и разработок.

4) Использование технологических и организационных решений передовых научно-образовательных центров в России и иностранных государствах.

5) Сотрудничество с передовыми научно-образовательными центрами в России и иностранных государствах как с постоянными институциональными партнерами, осуществляющими техническую и кадровую поддержку.

6) Оценка развития университета со стороны бизнеса и ведущих отечественных и международных центров.

7) Формирование механизмов тесной связи ДВФУ с городом и краем, включающих использование инфраструктуры университета для общественных мероприятий и использование научно-аналитического и культурного потенциала университета в обеспечении стратегического развития региона.

Основная цель Дальневосточного федерального университета до 2019 года – становление как ведущего научно-образовательного и инновационного центра региона и России. При этом основные управленческие усилия, финансовые и человеческие ресурсы, в соответствии с программой развития университета, должны концентрироваться на выделенных приоритетных направлениях развития университета.

Общее руководство университетом осуществляет выборный представительный орган - Ученый совет университета. В состав Ученого совета университета без избрания входят ректор, который является его председателем и проректоры. Другие члены Ученого совета университета избираются по представлению коллективов школ и других структурных подразделений на Конференции научно-педагогических работников тайным голосованием. Кандидатуры из числа административных работников университета предлагаются Конференции ректором.

Непосредственное управление университетом осуществляет ректор. Ректор ДВФУ назначается Правительством Российской Федерации на срок не более пяти лет. Непосредственное руководство учебными, воспитательными, научными, методическими, административно-хозяйственными и другими видами работ осуществляется проректорами.

В прямом подчинении у ректора находятся директора филиалов, директора школ ДВФУ, директор Дальневосточного регионального учебно-методического центра, директор Медицинского центра и пресс-служба.

Руководство деятельностью школ и филиалов осуществляют директора, кафедр – заведующие.

Административные структурные подразделения имеют статус департаментов, управлений, отделов и служб, которые возглавляются начальниками или должностными лицами согласно штатному расписанию и подчиняются непосредственно ректору либо проректорам в соответствии с возложенными на них обязанностями.

Университет самостоятельно формирует свою структуру, за исключением создания, переименования и ликвидации филиалов и представительств.

На Дальневосточный федеральный университет возложена задача сделать так, чтобы к 2019 году в ВУЗе обучалось около 30000 студентов, четвертая часть из которых – иностранцы.

По состоянию на 2017 – 2018 учебный год осуществляется обучение по 257 образовательным программам бакалавриата и магистратуры на которых обучаются 23 000 студентов. Количество преподавателей в университете является одним из ключевых показателей рейтинга. Сегодня в ДВФУ профессорско-преподавательский состав состоит из 3 187 преподавателей. Из них докторов наук, профессоров и кандидатов наук составляет 67% от всей численности профессорско-преподавательского состава.

ДВФУ с 2014 года включился в Проект 5-100, став единственным ВУЗом на Востоке России, который получил право участвовать в национальной программе. Правительство Российской Федерации ожидает появление к 2020

году группы российских университетов-лидеров с эффективной структурой управления и международной академической репутацией, способных соответствовать мировым тенденциям развития и мобильно реагировать на глобальные изменения.

Дальневосточный федеральный университет последовательно выполняет показатели Программы развития и Программы повышения конкурентоспособности (ППКС) по Проекту 5-100.

Одним из ключевых оценочных показателей программ является место ВУЗа в международных рейтингах, где Дальневосточный федеральный университет из года в год уверенно продвигается вперед. В авторитетном всемирном рейтинге QS по итогам 2015 года ДВФУ вошел в группу 651-700, в 2016 году поднялся на 78 место в рейтинге QS Emerging Europe & Central Asia. В 2017 году закрепился в топ-100 рейтинга QS World University Rankings BRICS и уже занял 86-е место среди лучших ВУЗов стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР). ВУЗ улучшил показатели, несмотря на увеличение общего количества участников рейтинга.

При ранжировании университетов в рейтинге QS BRICS учитывается количество научных публикаций, соотношение числа преподавателей и студентов, репутация среди работодателей и в академическом сообществе, доля иностранных обучающихся и сотрудников. Наилучшую динамику развития ДВФУ продемонстрировал по критериям привлечения иностранных студентов и преподавателей, заняв по ним 23 и 42 место соответственно.

Сейчас в ДВФУ обучаются более 3000 студентов из 67 государств, ежегодно в университете более 200 зарубежных ученых читают лекции, проводят учебные занятия и ведут научные исследования. Так же отметим, что повышению международной конкурентоспособности ДВФУ способствует целый ряд системных мероприятий и проектов развития. ДВФУ выполняет основные годовые показатели по количеству публикаций в международных научных журналах баз данных Web of Science и Scopus и средней цитируемости на одного научно-педагогического работника.

В ДВФУ приказом 12-13-22 от 18.01.2016 г. была утверждена финансовая структура, которая имеет четыре уровня подчиненности. Первый уровень – ДВФУ, второй уровень – школы, филиалы и службы проректоров, третий – департаменты и структурные подразделения в составе служб проректоров, четвертый уровень – подразделения в составе департаментов, школ.

Финансовая структура включает Центры финансовой ответственности (ЦФО). Каждому ЦФО соответствует структурное подразделение ДВФУ. Каждый ЦФО имеет операционный бюджет. За некоторыми ЦФО дополнительно закрепляются специальные бюджеты. В ДВФУ определены ЦФО следующих двух групп:

- Расходные (Центры затрат) - структурные подразделения в чьи задачи не входит получение дохода.

- Доходно-расходные (Центры дохода и/или прибыли) – ЦФО, отвечающие за разницу между полученным доходом и понесенными при этом прямыми расходами.

По видам деятельности ЦФО распределяются:

- ОУ – образовательные услуги;
- ДОУ – дополнительные образовательные услуги;
- ПДД – приносящая доход деятельность;
- Наука - научно-исследовательская деятельности.

Также финансовая структура ДВФУ включает специальные фонды целевого финансирования, которые предназначены для целевого финансирования проектов и мероприятий. Средства данного фонда не могут быть использованы для финансирования текущей деятельности ЦФО, за которым закреплен данный фонд. В ДВФУ существуют следующие фонды целевого финансирования:

- Стипендиальный фонд;
- Научный фонд ДВФУ.
- Программа развития ДВФУ
- Программа повышения конкурентоспособности

- Программа развития деятельности студенческих объединений

Действующая система планирования финансового обеспечения вуза представляет собой систему бюджетного планирования, которая предполагает формирование бюджетов доходов и расходов по видам деятельности и источникам финансирования.

Планирование осуществляется на основании ежегодного Приказа ректора «О предоставлении информации для формирования плана финансово-хозяйственной деятельности ДВФУ на предстоящие год и плановый период (следующие за плановым два года).

Плановые показатели предоставляются в ДЭП структурными подразделениями – службами проректоров (ЦФО второго уровня) в денежных и натуральных единицах измерения. Сроки предоставления данных – конец октября текущего года. ДЭП в установленный срок производит сведение всех предоставленных данных в:

- плановый ФОТ ЦФО по образовательной и научной деятельности;
- плановые начисления доходов от оказания услуг студентам в, обучающимся на договорной основе и плановый процент дебиторской задолженности по школам и филиалам.

Бюджетная структура определяет используемые бюджеты, их взаимосвязь и структуру. Бюджетная структура ДВФУ включает следующие бюджеты:

- 1) Консолидированный бюджет ДВФУ.
- 2) Бюджеты проектов. Бюджеты проектов предназначены для планирования и контроля расхода средств по проектам.

Все бюджеты формируются на год, с разбивкой по месяцам. Все бюджеты имеют единую структуру статей доходов и расходов.

Консолидированный бюджет ДВФУ формируется в результате объединения операционных бюджетов ЦФО, бюджета Программы развития ДВФУ, бюджетов грантов и программ, за вычетом внутренних взаиморасчетов между ЦФО университета. Консолидированный бюджет формируется в трех

степенях детализации (рисунок 6), в которых отражаются основные денежные потоки по всем направлениям деятельности.



Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Рисунок 6 - Модель формирования консолидированного бюджета ДВФУ

Формирование Консолидированного бюджета производит Планово-финансовый отдел Департамента экономики и планирования. Показатели Консолидированного бюджета используются при формировании Плана финансово-хозяйственной деятельности ДВФУ.

План финансово-хозяйственной деятельности ДВФУ выносится на рассмотрение и одобрение Ученым советом ДВФУ, затем на рассмотрение и одобрение Наблюдательным советом ДВФУ и утверждается ректором ДВФУ. Источники формирования консолидированного бюджета представлены на рисунке 7.

Операционные бюджеты ЦФО формируются для каждого ЦФО. Структура бюджетов всех ЦФО единая. В последние несколько лет структура бюджетов модифицировалась, но общие принципы формирования остались неизменны. С 2014 г. поступления и платежи стали детализироваться по

КФО4, КФО5, КФО7 и внебюджет. Ранее бюджетный учет велся по укрупненным направлениям «бюджет» и «внебюджет».



Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Рисунок 7 – Источники консолидированного бюджета ДВФУ

На сегодняшний день бюджетирование представлено только системой операционных бюджетов ДДС по подразделениям и/или направлениям деятельности с консолидацией по уровням подчиненности.

Натурально-стоимостные бюджеты не формируются. Бюджет БДР пока не ведется, в силу технических проблем. Но является основной целью осуществляемого процесса реформирования и модернизации учета и отчетности.

Данная система позволяет концентрироваться на текущем (операционном) планировании и управлении, однако такие важные процессы как инвестиционная деятельность, движение капиталов и обязательств, планирование обеспечения материальными ресурсами остаются без должного внимания.

В процессе формирования бюджетов ДВФУ и центров финансовой ответственности специализированные информационные системы не используются. Основным инструментом являются электронные таблицы в формате MS Excel. Часть расчетов выполняется вручную, а результаты заносятся в файлы в формате MS Word, что обусловлено устоявшейся практикой работы и квалификацией многих исполнителей.

Объектами бюджетирования являются структурные подразделения, которые выступают в роли ЦФО. Формируются бюджеты краткосрочные, на один год. Согласно действующим правилам, распределение доходов и расходов между ЦФО Университета осуществляется на уровне ректората. Так, централизованно распределяются средства, выделяемые из федерального бюджета на финансирование государственного задания и доходы от оказания платных образовательных услуг, являющиеся основным источником дохода Университета.

Школы имеют административно-управленческий аппарат, бюджет (смету) и полномочия на осуществление образовательной и научной деятельности. Финансовая самостоятельность школ при этом ограничена рамками утвержденного бюджета на предстоящий период.

Кафедры не наделены полномочиями в области распоряжения финансовыми ресурсами и находятся в подчинении школ.

Большое значение при построении системы бюджетирования вуза принадлежит системе бюджетного контроля. Если в процессе исполнения бюджета возникают отклонения от запланированных показателей, то они подлежат оценке с точки зрения существенности. Несущественные отклонения (5% и менее) должны игнорироваться, а существенные –должны привести к корректировке бюджета, если отклонения возникли вследствие неверного планирования, или – к корректировке деятельности, если отклонения возникли в результате осуществления незапланированной деятельности. Например, невыполнение плана по доходным статьям бюджета, влечет сокращение финансирования расходов подразделения.

Следует отметить, что для реализации планов развития Университета, полномочия центров финансовой ответственности в части самостоятельности и развития должны расширяться. Указанное расширение полномочий создаст условия для действенного стимулирования хозяйственной инициативы и принятия экономически эффективных управленческих решений в центрах финансовой ответственности.

Степень коллегиальности в принятии управленческих решений на настоящий момент различна. Это касается реализации важнейших политик вуза: образовательной, кадровой, финансовой, научной, инвестиционной. В области научной и образовательной значимые решения принимаются ученым советом Университета. По другим направлениям принятие решений в большинстве случаев производится административными сотрудниками. Наблюдательный совет, призванный решать вопросы финансовой и инвестиционной политики функционирует в большей степени номинально.

Указанная структура характеризуется как линейно-иерархическая. Участие центральной администрации в процессах управления выше, чем участие администраций школ и кафедр. Такая структура управления характерна для большинства российских вузов и имеет ряд особенностей:

С одной стороны, Университет функционирует как единое целое, имеются возможности использования лимитированных финансовых ресурсов (особенно в условиях их дефицита), сохраняются неэффективные с экономической точки зрения специальности, которые могут быть в дальнейшем востребованы рынком.

С другой стороны, взаимоотношения с внешней средой осуществляется руководством, что снижает информационную обеспеченность принимаемых управленческих решений, создает излишнюю загруженность центрального административного персонала. Провоцируется асимметрия прав и обязанностей подразделений: наиболее зарабатывающие подразделения получают относительно меньшую долю привлеченных средств.

На уровне школ это влечет снижение инициативности нижнего уровня административного персонала и НПР, перевод новых идей и проектов в другие вузы и внешние структуры с меньшей степенью бюрократизации. Как общее следствие – наиболее сложно управлять рыночно востребованными подразделениями, сотрудники которых имеют возможности дополнительного заработка в других вузах, коммерческих, государственных структурах и как индивидуальные консультанты.

При некоторых преимуществах иерархической системы, в результате такого управления наблюдается скорее большее снижение эффективности «сильных» подразделений, чем улучшение деятельности «слабых», что в итоге приводит к снижению эффективности деятельности вуза в целом и снижению лояльности со стороны наиболее востребованных на образовательном рынке школ и подразделений.

В условиях масштабной деятельности (после объединения вузов в ДВФУ, объемы денежного оборота составляют миллиарды рублей в год) для сохранения высокой эффективности и конкурентоспособности деятельности Университета также актуально повышать степень делегирования полномочий с центрального уровня управления на уровень школ, в том числе по вопросам финансовой самостоятельности.

Очевидно, что расширение финансовых полномочий не может быть осуществлено единовременно и должно происходить поэтапно по мере готовности необходимой инфраструктуры и нормативных документов. В противном случае, неизбежны проявления финансовой сепаратизации, конкуренции между школами за востребованные и прибыльные специальности (имеются прецеденты преподавания одной специальности в разных школах), более низкое качество преподавания в других школах, распространение практики личных договоренностей и как следствие – снижение качества образовательных услуг.

Основой, позволяющей снизить противоречия переходного периода построения инфраструктуры, являются бюджетное управление, единые

стандарты деятельности и процедуры контроля. Основной должна стать система ограничений, направленная на организацию взаимодействия школ в интересах Университета в целом. Например, унификация оплаты труда в вузе, предоставление грантов на разработку новых учебных курсов преподавателям других школ (частично с участием централизованного фонда), контроль качества чтения курсов в других школах.

В структуре управления ДВФУ развивается проектная форма управления. Развитие ДВФУ реализуется в рамках утвержденной государственной программы, управление которой осуществляется на основе программного подхода в разрезе программных задач и мероприятий. Управление программой развития осуществляется по проектной схеме.

Проектная схема также используется и управления различными научно-исследовательскими проектами. Также проектная схема управления может быть использована в подразделениях, обеспечивающих приносящую доход деятельность, если такая деятельность состоит из нескольких направлений.

Таким образом, можно заключить, что развитие матричной схемы управления в ДВФУ, основанной на взаимодействии линейно-функциональной и проектной схем управления, является актуальной и получит развитие в ближайшие годы. Соответственно бюджетная модель должна обеспечить поддержку проектной деятельности.

В качестве перспективной модели управления в ДВФУ рассматривается трехуровневая модель управления по схеме ректорат – школа – образовательная программа. Предполагается, что образовательные программы будут самостоятельными субъектами управления, наделенными финансовыми средствами и выступающими заказчиками по отношению к школам и кафедрам с правом привлечения внешних ресурсов.

Внедрение трехуровневой модели позволит:

- контролировать результаты реализации отдельных образовательных программ, в том числе по финансово-экономическим показателям на периоде их многолетнего жизненного цикла;

– обеспечить сравнительный анализ эффективности различных образовательных программ;

– повысить эффективность образовательных программ за счет закрепления за каждой программой руководителя, ответственного за ее результаты, повышения качества маркетинговой и экономической проработки программ;

– оптимизировать структуру образовательных программ с учетом спроса на них.

Таким образом, предполагается, что бюджеты кафедр будут формироваться с учетом образовательных программ, участниками которых они будут являться. Кафедры также будут являться инициаторами образовательных программ по закрепленному за ними направлению деятельности. Управление образовательными программами предполагается осуществлять по проектной схеме и на основе бюджета.

В этой связи, можно констатировать, что модель управления ДВФУ трансформируется в сторону матричной схемы управления, сочетающей линейно-функциональную и проектную формы управления, что вполне соответствует начальным признакам гибридной модели. Линейно-функциональная схема управления будет доминировать в течение нескольких ближайших лет над проектной, поскольку именно в ней будут сосредоточены все основные ресурсы, необходимые для осуществления образовательной и научно-исследовательской деятельности, а также ответственность за нее.

Задачи развития Университета предполагают как повышение качества высшего образования, так и расширение деятельности в области профессиональной переподготовки, повышения квалификации и других направлениях, реализуемых на коммерческой основе. Особенно актуально расширять объем услуг, финансируемых из внебюджетных источников, не включают инвестиционную составляющую. Соответственно, создание действенных механизмов для стимулирования развития в указанном направлении является одной из задач бюджетного управления.

По результатам анализа установлено, что на момент обследования в ДВФУ:

– В ДВФУ принята линейно-функциональная модель управления. Управление образовательной и научной деятельностью базируется на двух уровневой схеме отношений ректорат – школы. Школы, наделены полномочиями, достаточными для осуществления образовательной и научной деятельности при ограниченной финансовой самостоятельности. Объем финансирования школ распределяется централизованно согласно утвержденному плану и бюджету (смете) хозяйственной деятельности на год с учетом установленных лимитов расходов по основным статьям затрат. Финансовые полномочия кафедр в составе школ ограничены.

– Действующая финансовая структура ДВФУ не полностью отвечает задачам бюджетного управления. Сложившаяся иерархия ЦФО не является финансовой структурой в общепринятом понимании этого термина и, по сути, представляет иерархию центров учета, а не центров финансовой ответственности. Критерии выделения ЦФО недостаточно определены, что привело к появлению среди отдельных бюджетных единиц договоров и хоздоговоров по научной деятельности и накладным расходам на нее, по проектами мероприятиям, и т.д. С учетом задач бюджетного управления иерархия центров ответственности ДВФУ подлежит оптимизации.

– В ДВФУ сформирована система бюджетирования, подкрепленная необходимыми целевыми установками и планами на уровне руководства ДВФУ. Развитие и совершенствование бюджетного управления также соответствует целям развития ДВФУ и является одним из инструментов, способствующих эффективному управлению вузом и соблюдением показателей финансовой устойчивости.

Задачи бюджетного управления и соответствующие функции закреплены за департаментом экономики и планирования, который располагает необходимыми компетенциями и ресурсами. Спецификой организации бюджетного процесса в ДВФУ является формирование и контроль исполнения

бюджетов ЦФО силами департамента экономики и планирования. Указанная специфика обусловлена нарастающей централизацией в управлении всеми бизнес-процессами вуза.

– Существующий процесс формирования и контроля исполнения бюджета (плана финансово-хозяйственной деятельности и отчета по его исполнению) ДВФУ, а также бюджетирования на основе бюджетов подразделений (ЦФО) обеспечивают выполнение требований бюджетного законодательства РФ и контролирующих органов, позволяет решать отдельные локальные задачи финансового управления, но не отвечают в полной мере целям бюджетного управления.

- Долгосрочное и среднесрочное планирование производится топ-менеджерами университета по согласованию с внешними консультантами. До рядовых исполнителей целевые ориентиры доводятся директивно, согласование и оценка выполнимости производятся в большей степени формально.

- Действующая система учета в целом не позволяет проводить формирование БДР по каждому ЦФО. Для управления расходованием денежных средств ведется учет в формате ДДС, что не всегда оправдано и информативно.

– Проводимые сегодня мероприятия по реформированию процессов управления университетом потребуют пересмотра структуры ЦФО, создания новых и исключения уже существующих. Например, выделения образовательных программ как ЦФО «Прибыль» с расширением их финансовых полномочий.

## **2.2 Анализ особенностей формирования и распределения финансовых ресурсов ДВФУ**

Главными источниками информации для анализа финансового состояния государственного образовательного учреждения являются баланс государственного (муниципального) учреждения (ф. 0503730) и отчет о финансовых результатах деятельности учреждения (ф. 0503721).

Одной из специфических особенностей раскрытия информации об имуществе ВУЗа и источниках их формирования в бухгалтерском балансе является деление активов на нефинансовые и финансовые, пассивов - на обязательства и финансовый результат.

Состав и динамика активов Дальневосточного федерального университета, и источников их формирования по данным бухгалтерского баланса представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 - Динамика показателей активов ДВФУ

Млн.р.

Статьи активов	2015	2016	отклонение		2017	отклонение	
			млн. р.	%		млн. р.	%
Основные средства (остаточная стоимость)	63 732,03	63 143,48	-588,54	-0,92%	61 727,29	-1 416,20	-2,24%
Нематериальные активы (остаточная стоимость)	41,66	48,43	6,77	16,25%	45,27	-3,16	-6,53%
Материальные запасы	526,87	618,82	91,95	17,45%	618,17	-0,65	-0,11%
Вложения в нефинансовые активы	684,11	345,22	-338,89	-49,54%	149,51	-195,72	-56,69%
Непроизведенные активы	4 707,24	4 149,30	-557,94	-11,85%	3 717,89	-431,40	-10,40%
<b>Итого нефинансовых активов</b>	<b>69 691,92</b>	<b>68 305,26</b>	<b>-1 386,65</b>	<b>-1,99%</b>	<b>66 258,13</b>	<b>-2 047,13</b>	<b>-3,00%</b>
Денежные средства учреждения	2 576,51	1 839,81	-736,70	-28,59%	1 934,06	94,25	5,12%
Финансовые вложения	0,32	0,48	0,16	50,69%	1,27	0,80	166,55%
Расчеты по доходам	729,04	965,50	236,46	32,43%	1 484,26	518,75	53,73%
Расчеты по выданным авансам	355,60	150,65	-204,95	-57,64%	50,23	-100,42	-66,66%
Расчеты по кредитам, займам (судам)	14,76	12,46	-2,31	-15,62%	10,67	-1,78	-14,32%
Расчеты с подотчетными лицами	5,30	0,11	-5,19	-97,89%	3,71	3,60	3210,93%
Расчеты по ущербу и иным доходам	0,39	26,40	26,00	-	31,26	4,86	18,43%
Прочие расчеты и иным доходам	-67 201,17	-66 064,67	1 136,49	-1,69%	-64 323,21	1 741,46	-2,64%
Расчеты по платежам в бюджеты	7,85	47,11	39,26	500,28%	2,92	-44,20	-93,81%
<b>Итого финансовых активов</b>	<b>-63 511,40</b>	<b>-63 022,16</b>	<b>489,24</b>	<b>-0,77%</b>	<b>-60 804,82</b>	<b>2 217,33</b>	<b>-3,52%</b>
<b>Баланс</b>	<b>6 180,52</b>	<b>5 283,11</b>	<b>-897,41</b>	<b>-14,52%</b>	<b>5 453,31</b>	<b>170,20</b>	<b>3,22%</b>

Источник: финансовая отчетность ФГАОУ ВО ДВФУ за 2015 – 2016 гг.

Статьи активов бухгалтерского баланса государственного (муниципального) учреждения состоят из нефинансовых и финансовых активов. Государственное имущество отражается как «нефинансовые активы», а финансовые ресурсы, представляющие собой совокупность денежных средств и ценных бумаг, находящихся в собственности предприятия отражают «финансовые активы».

Основная составляющая активов университета – это основные средства. В балансе они представлены с разбивкой по первоначальной и остаточной стоимости, с указанием сумм амортизационных отчислений. В аналитическом

балансе активов в данной диссертации указан только остаточная стоимость в целях демонстрации общей тенденции снижения стоимости этой части активов. Данная динамика свидетельствует о том, что новые основные средства практически не вводятся, а снижение их стоимости на 0,92% и 2,24% в 2016 и 2017 г. соответственно происходило за счет начисления амортизации.

Как негативный факт отмечается очень низкая доля нематериальных активов и, кроме того, наметившаяся тенденция к их снижению. За анализируемый период их доля в нефинансовых активах не превышала 1%, а в 2017 г. Это означает крайне неэффективную работу по коммерциализации результатов научной деятельности. Здесь надо отметить, что такая проблема не является специфичной для ДВФУ, она характерна для всех вузов России.

Непроизведенные активы – это земля, ресурсы недр, прочие непроизведенные активы. Главным непроизведенным активом, которым располагает большинство бюджетных организаций, является земля. Сумма этих активов в ДВФУ также неуклонно снижается. Вложения в нефинансовые, материальные активы также за анализируемый период сократились. Рост можно отметить по статьям денежных средств и расчетов по доходам, которые корреспондируют со счетами основных средств. Сумма авансов выданных и расчетов по кредитам снижается. Университет в своей деятельности старается все меньше прибегать к любым формам заимствований. Другие статьи актива занимают крайне малую долю в их общей структуре и существенного влияния на валюту баланса не оказывают.

Таблица 2 - Динамика источников формирования активов ДВФУ

Млн.р.

Статьи активов	2015	2016	отклонение		2017	отклонение	
			млн. р.	%		млн. р.	%
Расчеты по принятым обязательствам	162,78	287,45	124,67	76,59%	546,51	259,07	90,13%
Расчеты по платежам в бюджеты	411,88	177,02	-234,85	-57,02%	401,89	224,87	127,03%
Прочие расчеты с кредиторами	37,20	40,97	3,77	10,12%	41,92	0,95	2,32%
Расчеты с подотчетными лицами	0,23	0,05	-0,18	-77,53%	0,08	0,03	56,94%
Расчеты по доходам	2 156,51	2 039,16	-117,35	-5,44%	2 314,31	275,16	13,49%
Итого обязательств	2 768,60	2 544,65	-223,95	-8,09%	3 304,72	760,07	29,87%
Финансовый результат прошлых отчетных периодов	3 007,41	-6 089,15	-9 096,56	-302,47%	-8 783,29	-2 694,13	44,24%
Финансовый результат от начислений амортизации по ОЦИ	6 340,26	7 615,84	1 275,58	20,12%	9 010,75	1 394,91	18,32%
Расходы будущих периодов	0,00	-34,88	-34,88	-	-20,51	14,37	-41,20%
Доходы будущих периодов	0,00	406,60	406,60	-	1 106,01	699,41	172,02%
Резерв предстоящих расходов	404,51	840,05	435,54	107,67%	835,62	-4,42	-0,53%
Итого финансовый результат	3 411,92	2 738,46	-673,46	-19,74%	2 148,59	-589,87	-21,54%
Баланс	6 180,52	5 283,11	-897,41	-14,52%	5 453,31	170,20	3,22%

Источник: финансовая отчетность ФГАОУ ВО ДВФУ за 2015 – 2017 гг.

Динамика источников формирования активов представлена в таблице 2. Раздел «Обязательства» в структуре бухгалтерского баланса выполняют ту же функцию, что и в отчетности коммерческих организаций – показывают суммы привлеченных ресурсов. В разделе «Финансовый результат» отражаются показатели результата деятельности учреждения.

Из анализа данных, представленных в таблицах 2 и 3, видно, что в 2016 году баланс университета снизился на 897,41 млн. руб. (14,52%) и составил 5283 млн.р. руб. Это связано с тем, что ВУЗ все еще зависит от государственных субсидий, а объемы субсидии сократились.

Но так же нельзя не заметить, что доходы от оказания платных услуг (работ) возросли. Это обусловлено в основном ростом числа иностранных студентов, обучающихся на договорной основе.

Таким образом, субсидирование все еще играет важную роль в статье доходов ДВФУ, но ВУЗ усиленно работает над тем чтобы снизить зависимость от этой статьи доходов.

На данном этапе развития высших учебных заведений, образовательное учреждение рассматривают как предприятие, создающее и продающее на рынке

продукт интеллектуального труда его сотрудников – образовательные и научные услуги. Это связано с тем, что федеральные законы наделяют ВУЗы самостоятельностью в области внутривузовского управления, проведения финансовой политики и определения основных направлений развития. Как результат – активная работа ВУЗа по привлечению внебюджетных средств.

Средства от приносящей доход деятельности, расходуются университетом самостоятельно и не имеют строго целевого характера, как средства, выделяемые федеральным бюджетом. Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и имущество, приобретенное за счет этих доходов, поступают в самостоятельное распоряжение бюджетного учреждения (п. 4 ст. 9.2 Закона о некоммерческих организациях).

Динамика и структура доходов и расходов ФГАОУ ВО ДВФУ представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика поступлений и платежей ДВФУ за 2014-2017 г.г.

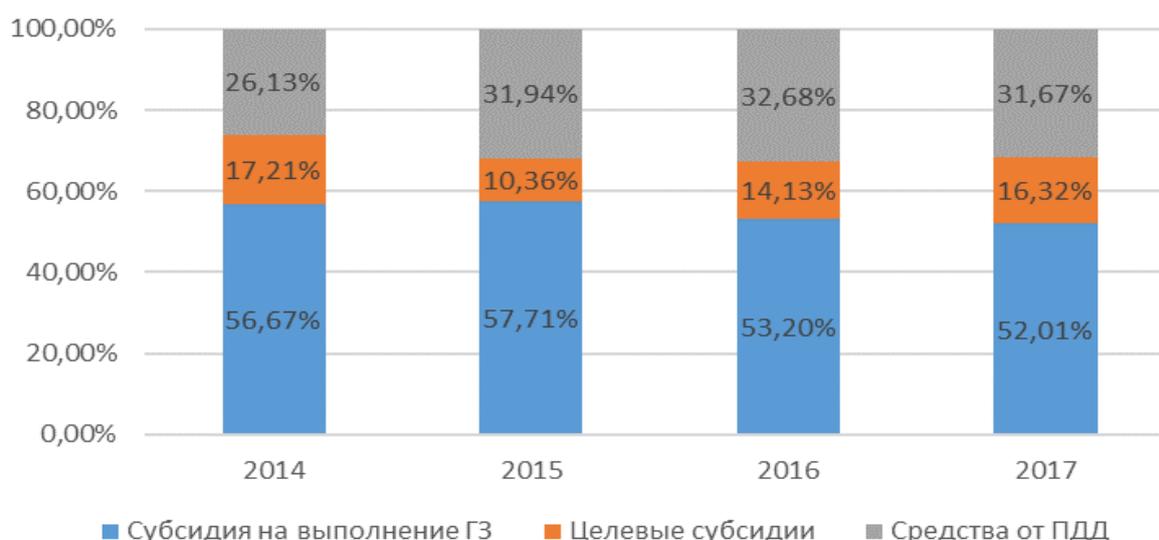
Показатель	2014	2015	прирост		2016	прирост		2017	прирост	
			млн.р.	%		млн.р.	%		млн.р.	%
Поступления										
Всего	11 927	11 368	-559	-4,69%	11 079	-289	-2,54%	11 205	126	1,14%
Субсидия на выполнение ГЗ	6 758	6 559	-199	-2,94%	5 893	-666	-10,15%	5 827	-66	-1,12%
Целевые субсидии	2 052	1 177	-875	-42,64%	1 565	388	32,97%	1 829	264	16,87%
Средства от ПДД	3 116	3 630	514	16,50%	3 620	-10	-0,28%	3 548	-72	-1,99%
Платежи										
Всего	14 126	15 120	994	7,04%	12 898	-2 222	-14,70%	12 691	-207	-1,60%
ФОТ	4 413	4 519	106	2,40%	4 666	147	3,25%	4 854	188	4,03%
Работы, услуги	5 601	6 127	526	9,39%	6 084	-43	-0,70%	5 877	-207	-3,40%
Прочие	4 111	4 472	361	8,78%	2 147	-2 325	-51,99%	1 959	-188	-8,76%

Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

За анализируемый период практически все доходы университета снижались, кроме целевых субсидий. Доходы ДВФУ в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 559 млн.р. (-4,69%), в 2016 году – снижение показателя было на 289 млн. р. (-2,54%) и несмотря на небольшой рост в 2017 г. на 126 млн.р. (+1,14%), общий объем доходов остается ниже аналогичного показателя четырехлетней давности.

Объясняется это тем, что сегодня вуз не может обеспечить высокого прироста платного приема студентов в объеме, необходимом для эффективного развития. Несмотря на большое количество специальностей, аналогов которым в регионе, положение усугубляет в общем плохая демографическая ситуация. Кроме того, затраты на обучение растут быстрее, чем цена образовательной услуги. Отрицательная динамика по ПДД вызывает наибольшее опасение.

Структуру доходов ДВФУ представим на рисунке 8 в виде диаграммы.



Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФ

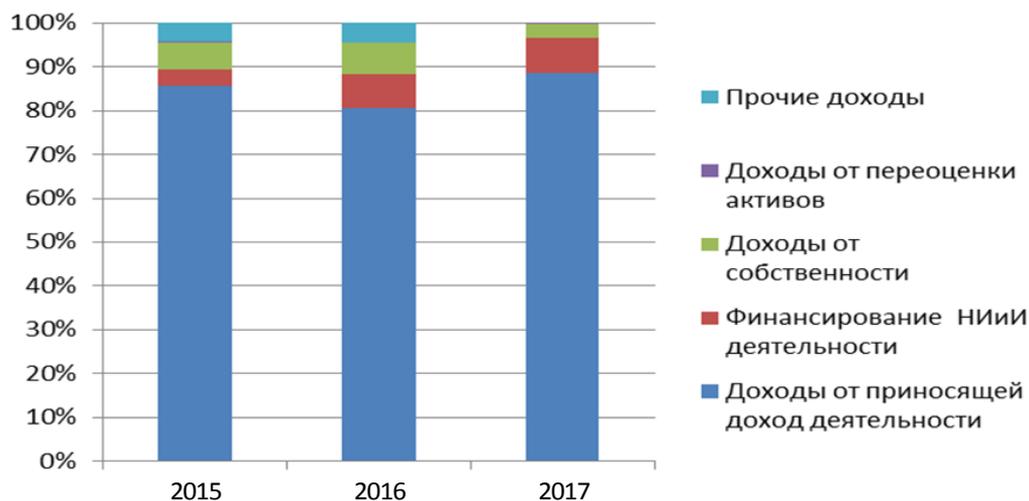
Рисунок 8 - Доходы ФГАОУ ВО ДВФУ в динамике за 2014 – 2017 гг., млн.р.

Наибольший удельный вес в доходах ВУЗа занимают субсидии федерального бюджета РФ. В целом, снижение субсидирования на 10 % в 2016 году по сравнению с 2014 годом и повлекло уменьшение общих доходов ДВФУ. Этим же фактом обусловлено и увеличение доли ПДД в общей структуре доходов университета.

Сравнительный анализ поступлений средств говорит о том, что на данный момент основная доля поступающих денежных средств приходится на бюджетное финансирование. Так, в процентном отношении доля средств федерального бюджета в доходной части бюджета университета за 2014-2016 гг. составила 63, 61 и 67% соответственно. Но стоит заметить, что с каждым годом бюджетное финансирование становится больше. Можно сделать вывод,

что в ближайшее время внебюджетное финансирование не станет основным источником дохода ДВФУ.

Рассмотрим структуру внебюджетных доходов университета и ее изменения, представленных на рисунке 9.



Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Рисунок 9 - Структуры внебюджетных доходов в ФГАОУ ВО ДВФУ за 2015 – 2017 года.

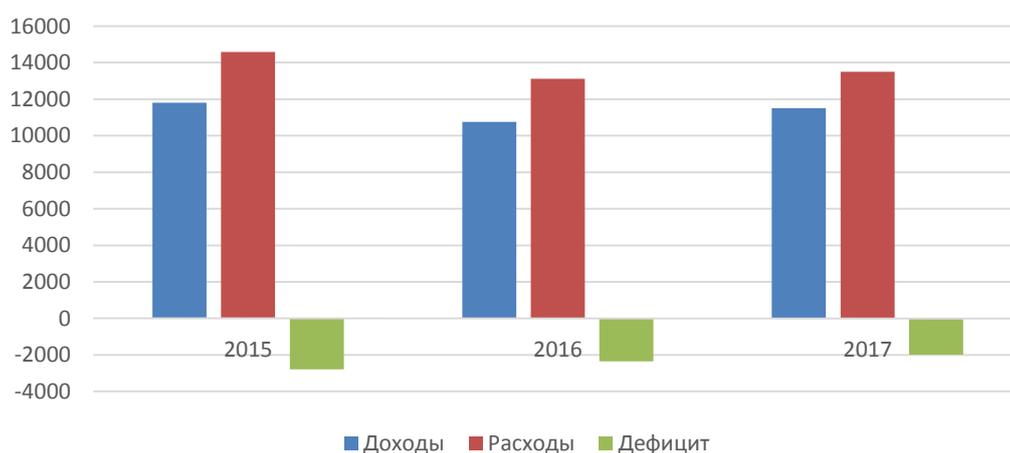
Анализ представленной диаграммы позволяет сказать, что в ВУЗе реализуется принцип многоканального внебюджетного финансирования. Сравнивая структуры внебюджетных доходов 2015-2017 гг. мы видим, что структура поступлений остается стабильной.

Наибольшую долю в структуре внебюджетных доходов неизменно составляют доходы от ПДД. Положительным фактом является рост доли финансирования НИИИ программ со стороны негосударственных структур. Доходы от собственности и прочие доходы занимают ничтожно малый удельный вес и не существенно влияют на общую картину поступлений из внебюджетных источников.

Исполнение бюджета по доходам является важным фактором в обеспечении устойчивого развития ВУЗа. Но без разработки грамотной

политики расходования средств с четко определенными целями и задачами, невозможно успешное функционирование ВУЗа.

Расходы университета за анализируемый период сокращались более быстрыми темпами, чем доходы, что и позволило вузу в целом удержаться от наращивания дефицита. В расходах ДВФУ есть так называемые «защищенные» статьи, которые сократить невозможно без предварительного оптимизирования бизнес-процессов. Это оплата труда, коммунальные услуги, содержание кампуса. Поэтому и основное сокращение расходной части было проведено по «Прочим» статьям. Так как уровень расходов по статье на оплату труда и начисления на ФОТ не имеет резких скачков, можно сказать, что к выплате заработной платы уделяется повышенное внимание.



Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Рисунок 10 - Соотношение доходов и расходов ФГАОУ ВО ДВФУ за 2015 – 2017 гг.

Анализ соотношения доходов и расходов ДВФУ (рисунок 10) показывает превышение расходов над доходами, что говорит о дефиците бюджета высшего образовательного учреждения. Дефицит за анализируемый период несколько сократился. В основном за счет сдерживания расходов при наблюдаемой тенденции снижения доходной части бюджета.

Источники покрытия дефицита утверждаются в бюджете на очередной финансовый год. Привлечение средств в университет является одной из основных задач, поэтому анализ структуры доходов имеет важное значение.

Можно сделать вывод, что ДВФУ на данном этапе развития в большей степени зависит от субсидий федерального бюджета РФ. Но в связи с тем, что финансирование каждый год уменьшается, ВУЗ старается обеспечить себя сам:

- привлечением студентов на контрактное обучение;
- привлечением населения на программы дополнительного образования (курсы повышения квалификации, стажировки, профессиональная переподготовка);
- проведением научно-исследовательских работ;
- предоставлением медицинских услуг, услуг общепита;
- сдачей площадей в аренду.

В завершении параграфа отметим, что на момент анализа отсутствовала четко упорядоченная система вспомогательных бюджетов, используемых для формирования основных форм. Действующая структура центров финансовой ответственности также не упорядочена и не отвечает целям бюджетного управления. Соответственно отсутствует возможность оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности, расчета показателей финансово-экономической эффективности, включая показатели ликвидности, в разрезе университета и центров ответственности.

Таким образом, на текущий момент решаются локальные задачи финансово-экономического управления в условиях отсутствия единой бюджетной модели, обеспечивающей взаимосвязь между бюджетными формами и их показателями.

### **2.3 Оценка качества финансового менеджмента ДВФУ**

В контексте достижения императивов инновационного социально-ориентированного развития, система бюджетного финансирования высшего образования должна стимулировать высшие учебные заведения максимально эффективно использовать финансовые ресурсы и государственное имущество, повышая качество государственных услуг высшего образования, предоставляемых населению.

Создаются предпосылки к поиску новых путей совершенствования финансового менеджмента в автономных учреждениях высшего профессионального образования и, особенно, в отношении системы финансового планирования, служащей основой управления финансовыми ресурсами вуза, оценки качества финансового менеджмента вуза.

В этой связи Министерство науки и высшей школы, как главный распорядитель бюджетных средств для системы высшего образования внедряет мониторинговые технологии, с помощью которых можно оценить эффективность образовательных организаций, качество платных услуг, финансового менеджмента [11, 13].

Таблица 4 – Показатели оценки качества финансового менеджмента ДВФУ в 2016-2017 гг.

Показатели качества планирования		2016 год		2017 год		изменение
Показатели качества планирования	Отношение фактических доходов от ПДД к запланированным в последнем ПФХД доходам от ПДД	91,60%	удовлетворительный уровень ФМ	92%	удовлетворительный уровень ФМ	улучшилось
	Отношение фактических расходов от ПДД к запланированным в последнем ПФХД расходам от ПДД	93,30%	удовлетворительный уровень ФМ	93%	удовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
	Отношение фактических доходов от ПДД к первоначально запланированным доходам от ПДД	82,70%	удовлетворительный уровень ФМ	91%	удовлетворительный уровень ФМ	улучшилось
	Отношение фактических расходов от ПДД к первоначально запланированным расходам от ПДД	80,27%	удовлетворительный уровень ФМ	87%	удовлетворительный уровень ФМ	улучшилось
	Наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания	-39,04%	высокий уровень ФМ	6%	неудовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
	Наличие остатков целевых средств на иные цели	58,54%	неудовлетворительный уровень ФМ	266%	неудовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
	Частота обновления ПФХД	4	неудовлетворительный уровень ФМ	10	неудовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
Показатели финансовой устойчивости	Показатель автономии	58,49%	удовлетворительный уровень ФМ	57%	удовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
	Прирост доходов от ПДД по отношению к прошлому году	-0,28%	неудовлетворительный уровень ФМ	-1%	неудовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
	Зависимость учреждения от заемных источников финансирования (коэффициент долговой нагрузки)	0,00%	высокий уровень ФМ	0%	высокий уровень ФМ	-
	Наличие просроченной кредиторской задолженности	7,10%	неудовлетворительный уровень ФМ	3,40%	неудовлетворительный уровень ФМ	улучшилось
	Наличие дебиторской задолженности не реальной к взысканию	31,90%	неудовлетворительный уровень ФМ	12,90%	неудовлетворительный уровень ФМ	улучшилось
	Дефицит средств ПДД	8,84%	неудовлетворительный уровень ФМ	14%	неудовлетворительный уровень ФМ	ухудшилось
Стратегические показатели	Соответствие средней заработной платы ППС показателям "Дорожной карты" (150%)	204%	высокий уровень ФМ	191%	высокий уровень ФМ	ухудшилось
	Соответствие средней заработной платы научных сотрудников показателям Дорожной карты" (158%)	375%	высокий уровень ФМ	373%	высокий уровень ФМ	ухудшилось
	Объем НИР и НИОКР за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ, государственных научных фондов в расчете на одного ННР	н/д		153 731,44р.	неудовлетворительный уровень ФМ	-
	Доля ФОТ основного персонала	54,85%	неудовлетворительный уровень ФМ	н/д		-
	Численность студентов на 1 ПП	10,96	неудовлетворительный уровень ФМ	н/д		-

Источник: составлено по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Показатели рассчитываются на основе данных, собранных в интерактивном режиме, плана финансово-хозяйственной деятельности, отчетов по плану, полученных в результате мониторинга платных услуг, отраслевого мониторинга эффективности (таблица 4).

На основании расчетов показателей по каждому направлению устанавливается итоговая оценка качества финансового менеджмента по каждому распорядителю бюджетных средств.

При оценке системы качества финансового менеджмента, осуществляемого ГРБС, используется 2 вида показателей: показатели качества и дисквалифицирующие показатели. Под показателями качества следует понимать показатели, которые характеризуют качество исполнения ГРБС процессов и процедур. Дисквалифицирующие показатели характеризуют наличие фактов нарушения законодательства, выявленных органами государственного финансового контроля, в системе ГРБС при исполнении процессов и процедур. Если дисквалифицирующий показатель равен «0», то это означает наличие фактов нарушения бюджетного законодательства, а значение «100» означает отсутствие данных нарушений.

В результате применения расчета показателей методики оценки качества финансового менеджмента на примере ФГАОУ ВО «Дальневосточный Федеральный Университет» были получены данные, на основе которых сделаны следующие выводы.

1. Качество планирования. Показатель качества планирования собственных доходов учреждения имеет значение на уровне нижних пределах нормы, что характеризует удовлетворительное качество планирования собственных доходов. Показатель качества планирования расходов за счет субсидий по отдельным видам расходов также имеет удовлетворительное значение, что обуславливает необходимость повышения эффективности администрирования расходов за счет средств субсидий.

Наличие больших остатков субсидий на выполнение госзадания и на иные цели является неудовлетворительным фактом в деятельности

университета и обуславливает необходимость повышения эффективности администрирования расходов за счет собственных средств по отдельным видам расходов. Необходимо повысить качество администрирования расходов вуза за счет всех источников поступлений.

Частота обновления ПФХД более чем в два раза превышает допустимый предел нормы. Что также является свидетельством о ряде недостатков в процессе планирования.

2. Показатели финансовой устойчивости. Коэффициент (показатель) автономии, который по экономическому смыслу тождественен аналогичному показателю в деятельности корпораций, находится в пределах, но его значение близко к критической отметке, что свидетельствует о неустойчивом финансовом положении вуза. Показатель структурного прироста доходов отражает, что общий прирост доходов опережает прирост доходов по приносящей доход деятельности и имеет значение меньше нормативного, что в целом отрицательно сказывается на финансовой автономии вуза.

Доля поступлений от приносящей доход деятельности за исключением поступлений от оказания услуг (работ) относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе свидетельствует о крайне малом объеме приносящей доход деятельности за исключением поступлений от оказания услуг (работ) относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности, предоставление которых осуществляется на платной основе. Необходимо отметить, что в этом направлении вуз является налогоплательщиком и не имеет льготы по налогу на прибыль.

Наличие просроченной кредиторской и дебиторской задолженностей также является негативным моментом в деятельности вуза и отрицательно влияет на интегральную оценку качества управления финансами.

Дефицит средств от ПДД выше допустимого порогового значения, что также свидетельствует о необходимости наращивать доходы по этому направлению в университете.

3. Стратегические показатели. В связи с повышением заработной платы показатели в этой части блока оценки стратегического направления соответствуют наилучшим значениям. Проблемы выявлены с финансированием НИР и НИОКР за счет внебюджетных источников, который составляет всего 15373 руб. на одного НПП (научно-педагогического работника). Также плохие показатели в оценке кадрового потенциала сотрудников. Это значит, что ректор, проректоры и руководители ЦФО недостаточно часто участвуют в семинарах-совещаниях и программах повышения квалификации, проводимых Министерством науки и высшего образования.

4. Динамика показателей качества финансового менеджмента ДВФУ за 2016 – 2017 гг. неоднородна. Некоторые показатели улучшились, некоторые показали отрицательную динамику. Основное можно отметить то, что практически все из них остались на прежнем уровне. Улучшение произошло по показателям планирования и управления дебиторской и кредиторской задолженностью, но и они еще находятся в так называемой «красной зоне».

Мониторинг в сфере финансового менеджмента осуществляется в рамках контрольной функции. В рейтинг включены только 227 университетов, подчиненных Министерством науки и высшего образования. По итогам 2016 г. получены следующие результаты (таблица 5).

Таблица 5 - Результаты рейтинга качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерством высшего образования и науки России

	Высокий уровень финансового менеджмента	Удовлетворительный уровень финансового менеджмента	Неудовлетворительный уровень финансового менеджмента
Количество вузов	67	103	57
Среднее значение	80,82%	66,01%	49,31%

Источник: [13]

ДВФУ занимает 218 место из 227, находится в нижней части «красной» зоны рейтинга. После проведения анализа показателей блоков 1-3 данной методики, с большой долей вероятности можно ожидать, что по итогам 2017 года ситуация по ДВФУ не изменится к лучшему.

Необходимо отметить, что оценка качества финансового менеджмента является важным инструментом эффективного функционирования системы финансового менеджмента в секторе государственного управления, поскольку ее проведение позволяет выявить различного рода нарушения при управлении имеющимися государственными бюджетными средствами, что способствует в последующем принятию необходимых управленческих решений [49].

Но еще одним из важных критериев качества финансового менеджмента является достижение стратегических показателей деятельности вуза. На сегодняшний день в ДВФУ исполняется Программа развития (ПР) на 2010-2019 г. и Программа повышения конкурентоспособности (ППКС) 2014-2020 г. В обоих документах содержатся финансовые показатели, обязательные к выполнению (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка выполнения целевых показателей развития ФГАОУ ВО ДВФУ

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Целевой объем внебюджетных доходов университета, млн.р.	1800	2000	2200	2400	2750	2900	3000
Фактический объем внебюджетных доходов университета, млн.р.	3 116	3 630	3 620	3 548	н/д	н/д	н/д
Превышение фактического объема внебюджетных доходов над целевым показателем, %	1316	1630	1420	1148	н/д	н/д	н/д
Целевая доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза, %	22	25	30	34	40	46	51
Фактическая доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза, %	26	32	33	32	н/д	н/д	н/д
Превышение фактической доли доходов по внебюджетным источникам над целевым показателем, %	4	7	3	-2	н/д	н/д	н/д
Целевой темп роста объема внебюджетных доходов, %		11,1	10,0	9,1	14,6	5,5	3,4
Фактический темп роста объема внебюджетных доходов, %		16,5	-0,3	-2,0	н/д	н/д	н/д

Источник: составлено автором по данным управленческой отчетности ФГАОУ ВО ДВФУ

Данные таблицы 6 свидетельствуют о назревающих проблемах в процессах управления финансами ДВФУ. Несмотря на то, что фактический объем внебюджетных источников превышает запланированный по ППКС уровень почти на 50%, фактическая доля доходов внебюджетных источников не соответствует запланированному показателю.

Темп роста объема внебюджетных доходов в 2016 и 2017 гг. имеет отрицательную динамику, а в плане ППКС этот показатель должен составлять 10% в 2016 г. и 9,1% в 2017 г.

Сейчас действует Программа повышения конкурентоспособности Дорожная карта 4 этап (2018-2020), в данном документе отсутствуют целевые индикаторы финансовой деятельности университета в количественном выражении, обозначены лишь общие ориентиры: «Основными целями экономической и финансовой деятельности университета являются: обеспечение диверсификации источников финансирования и экономической устойчивости университета; и достижение существенного профицита финансовых ресурсов для реализации программ развития ДВФУ. Особая роль в целевой модели отводится фандрайзингу: размер эндаумента университета к 2020 году должен превысить 2 млрд руб.

Проведем анализ по данному направлению. В ДВФУ существуют следующие целевые капиталы: «Развития и поддержки ДВФУ», «Фундаментальных и поисковых исследований», «Развития Арктических исследований», «Развития Медицинского центра ДВФУ» и «Азиатско-Тихоокеанских исследований» [15].

В 2017 году активы эндаумент-фонда увеличились на 100 миллионов рублей и в настоящий момент достигают 439 миллионов рублей, что составляет почти четверть от запланированного объема привлечений. За счет поступивших за год средств пополнились целевые капиталы направлений «Фундаментальные и поисковые исследования» и «Стратегические проекты».

Если первые взносы в эндаумент-фонд были сделаны крупными жертвователями из российского бизнеса, то сейчас ведутся переговоры в том

числе с зарубежными компаниями. Например, фармацевтическая компания Merck Group, которая обсуждает вложение в эндаумент-фонд с условием направления процентов на биомедицинские исследования в интересах этой фармацевтической компании.

В 2017 году доходы от средств инвесторов начали работать на развитие университета. В образовательные и научные проекты вуза инвестировано 16,6 миллиона рублей. Из полученного в 2017 году дохода от вкладов ВТБ фонд выделил три пилотных гранта по 1,5-2 миллиона рублей на фундаментальные и поисковые исследования молодых ученых ДВФУ. Доход в 2 миллиона рублей, полученный от вклада АТБ, направлен на финансирование Исследовательского центра по вопросам демографического развития Дальнего Востока.

Распределение средств происходит на конкурсной и внеконкурсной основе. Некоторые проекты целевые, то есть финансирование пойдет на конкретный проект в зависимости от пожелания инвестора, вложившего деньги. Если же инвестор не озвучивает своих пожеланий, то средства распределяют на конкурсной или целевой основе в зависимости от потребностей ДВФУ.

В завершении главы можно отметить наиболее значимые проблемы в финансовой деятельности университета:

1. Отсутствие хозяйственной самостоятельности школы в принятии решений, реальных полномочий в формировании системы управления образовательными программами, ограниченные функции в области маркетинга и международной деятельности, которые приводят к снижению мотивации руководства и персонала в реализации программ развития в условиях растущей конкуренции в информационно-образовательной среде.

2. Пока еще слабая диверсификация источников финансирования научно-исследовательских и образовательных проектов, включая недостаточную поддержку со стороны корпораций и государственных организаций. Невозможность коммерциализации результатов научных проектов университета.

3. Чрезмерная забюрократизированность процессов в университете. Многие стандартные операции требуют составления большого количества бумаг и огромного количества согласований, что существенно снижает эффективность работы. Кроме того, бюрократические процедуры часто меняются, как правило, в сторону дальнейшего усложнения. Ряд университетских служб ориентированы не на помощь Школам и обслуживание их нужд, а почти исключительно на заформализованный бюрократический контроль.

4. Неготовность информационной платформы для ведения учета по новым ЦФО – образовательным программам в разрезе расчета себестоимости. В настоящее время бюджетирование ведется только в формате ДДС, что не позволяет рассчитывать финансовые результаты от различных видов деятельности. Закрытость сводных фактических отчетных данных, которая не позволяет проводить сравнительный анализ эффективности деятельности школ.

5. Отсутствие нормативных положений в области финансовой политики вуза. В особенности в части обоснования нормативов отчислений накладных на содержание ЦАО, отчислений за пользование инфраструктурой кампуса и в сфере политики управления активами.

6. Самоокупаемость кампуса. Содержание кампуса ДВФУ предполагает крайне высокую стоимость, экономия повлечет заметное ухудшение внешнего вида и комфортности университета. А сдача в аренду конференц-залов и спортивных сооружений, заявленная как основное направление коммерческой деятельности, в большей степени зависит от активности экономической и политической жизни в регионе, нежели от эффективности коммерческой политики самого вуза.

Как следствие вышеперечисленных проблем, нарастающая дефицитность деятельности вуза и снижение показателей оценки качества финансового менеджмента.

### 3. Определение направлений совершенствования процессов управления финансами ДВФУ

#### 3.1. Основные мероприятия повышения качества финансового менеджмента

Для того чтобы мониторинг действительно способствовал повышению качества финансового менеджмента вуза, его необходимо осуществлять систематически, в формализованной форме с закрепленным порядком проведения. В процессе мониторинга выявляются отклонения показателей при сравнении фактических и плановых данных. На Рисунке 11 представлена блок-схема, в которой представлены основные этапы проведения мониторинга качества финансового менеджмента в вуза.



Источник: составлено автором по данным [24, 27, .48, .51]

Рисунок 11 - Блок-схема основных этапов проведения внутреннего мониторинга финансового менеджмента вуза

Немаловажное значение в деятельности образовательной организации имеет внутренний контроль над управлением финансовыми ресурсами, основными задачами которого являются: - оценка качества управления расходами и доходами; - привлечение внебюджетных доходов вуза; - управление рисками. В этой связи предлагается следующая блок-схема основных этапов проведения внутреннего аудита.

На основании анализа, проведенного в п.2.2 и 2.3 можно выделить основные отклонения (проблемы) в управлении финансами ДВФУ

1. Проблемы в планировании:

- Недостаточная точность планирования доходов и расходов;
- Наличие остатков субсидий;
- Частое внесение изменений в план ФХД.

2. Проблемы в соблюдении требования по финансовой устойчивости

- Высокая зависимость от госсубсидии
- Падение доходов от ПДД
- Наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженностей
- Дефицит ПДД

3. Стратегические

- Низкий уровень финансирования НИОКР за счет внебюджетных источников
- Недостаточность мероприятий по развитию кадрового потенциала

Действующая система управления университета характеризуется рядом особенностей, которые не в полной мере позволяют реализовывать стратегические задачи развития:

Нами рекомендуется в университете наравне с традиционными методами применять процессный подход к управлению. В качестве инструмента управления бизнес-процессами определить стандарт ИСО 9001. Деятельность вуза представить как сеть взаимосвязанных процессов, необходимых для реализации стратегии развития. С помощью системного анализа выделить

основные и вспомогательные процессы. Менеджмент процессов осуществлять за счет: четкого распределения ответственности за процессы. По каждому из процессов разработать документированную процедуру, определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, осуществления и управления этими процессами. При определении критериев и методов учитывать требования нормативной документации Министерства образования и науки, показатели государственной аттестации, лицензирования.

По нашему мнению, эти показатели необходимо систематически сверять с практикой реального функционирования процесса. Общий анализ функционирования процессов рассматривать ежегодно. Основной особенностью такой системы планирования вуза является то, что в модель организационных планов включены все направления деятельности вуза и иерархические уровни.

Долгосрочное планирование основывается на требованиях государства и центрального исполнительного органа в области образования, анализе внешней среды вуза, принципах Всеобщего управления качеством, учитывает особенности стратегического планирования и включает разработку видения, миссии, стратегии развития и плана развития университета, политики в области качества.

Вторая группа проблем связан в большей степени с необходимостью наращивания уровня внебюджетных доходов. В условиях все ухудшающегося бюджетного финансирования поиск дополнительных источников доходов - единственный путь существования и развития государственных образовательных учреждений.

Дополнительные образовательные услуги должны и будут оставаться главной статьей доходов во внебюджетной деятельности, но мы считаем, что структура оказываемых образовательных услуг должна меняться. Так, нам представляется неверной практика расширения платного образования тех, кто не прошел в вуз по конкурсу. Процент таких студентов не должен превышать

20-25% общего числа студентов факультета или отделения, с тем чтобы не снижать качественный состав студентов и выпускников университета.

Значительный резерв дополнительных доходов кроется в углубленном изучении предметов, обучении по дополнительным образовательным программам, преподавании специальных курсов и циклов дисциплин. Расширение диапазона платных образовательных услуг за счет увеличения дополнительных курсов и дисциплин за не слишком высокую цену позволяет удовлетворить потребности студентов в знаниях, выходящих за рамки государственных стандартов, с одной стороны, и способствует росту творческой активности преподавателей, с другой.

Еще один весомый источник финансирования - денежные и материальные ресурсы, выделяемые Университету как участнику международных образовательных программ и проектов. В рамках реализации этих проектов за счет средств международных фондов, финансирования со стороны зарубежных партнеров Университет имеет дополнительную возможность приобретать необходимое дорогостоящее оборудование, учебную и учебно-методическую литературу, направлять на учебу за границу преподавателей и студентов, оплачивать труд российских преподавателей, участвующих в дополнительных образовательных программах.

Третий блок проблем – стратегический. Повышение качества развития кадрового потенциала. Формирование современного кадрового потенциала, соответствующего постоянно меняющимся требованиям рынка, осуществляется как через первичное обучение, так и через систему повышения квалификации и профессиональной переподготовки трудовых кадров. Платные образовательные услуги в сфере дополнительного профессионального образования на региональном уровне являются востребованными и высоко- рентабельными.

В университете необходимо искать подходы к построению эффективной финансовой модели. Разрабатывать финансовый механизм реализации задуманных преобразований. На данном этапе разработки и становления новой финансовой модели ДВФУ, как нам представляется, целесообразно применять

следующие принципы:

- Приоритетное финансирование. Подобный способ применяется при нехватке средств и превышении спроса на финансирование над суммой поступающих доходов. Финансовое управление подменяется контролем за очередностью претендентов на финансирование. Каждая новая заявка на оплату вставляется в имеющуюся очередь, с учетом ее значимости.

- Регламентирование частных балансов. При большом количестве источников поступающих средств и направлений расходов упростить задачу управления финансовыми ресурсами можно за счет выделения частных балансов. Этот частный баланс выделяется из общей проблемы, образуя простую финансовую задачу.

- Регламентирование структуры использования финансовых доходов. Любая поступающая сумма, независимо от источника, делится между направлениями расходов по заранее определенному правилу. Сейчас это деление расходов на центральный аппарат управления и школы в пропорции 40/60 или 30/70. Но можно этот принцип распространять и на другие уровни финансовой структуры. В этом случае распределение поступающей суммы средств осуществляется бухгалтерией без вмешательства руководящего персонала.

- Регламентирование структуры деления финансовых потоков. Должно существовать некое правило, по которому распределяются объемы денежных средств из различных источников финансирования между центрами финансового учета. Это может быть приоритетность задачи, пропорция по какому-либо принципу и т. д.

К эффективным принципам экономического управления бизнес-процессами вуза, как показывает практика можно отнести: доверие нижестоящему уровню управления; право принимать решения о выделении ресурсов каждому уровню управления; разделение прав управления по уровням с запретом на вмешательство в функции нижестоящего уровня; ответственность

и гласность результатов деятельности; личная ответственность руководителей за сферу своего управления. [24]

Неотъемлемым элементом новой системы управления должно стать внедрение процедур системы управления риском. В том числе, практика своевременного выявления фактов возникновения рисков, принятие мер по ее устранению. Система управления рисками подразумевает комплексный подход к организации управления рисками на уровне вуза в целом. На практике это означает, что управление рисками охватывает все функции, выполняемые вузом, все направления его деятельности и не ограничивается только сферой выполнения государственного задания.

Отметим, что реорганизация структуры вуза с выделением финансовой подсистемы, в которой должны выделяться центры финансового учета, внедрение стратегического планирования, переход от функциональной ориентации управления вузом к процессной ориентации позволит решать не только сложные задачи выживания вуза, но и совершенствовать процессы развития многоканального финансирования, развивать материально-техническую базу для повышения уровня и качества учебного процесса в соответствии с мировыми стандартами.

### **3.2 Риск-ориентированное планирование внутреннего аудита вуза**

В современных условиях социально-экономического развития России существенным образом изменились условия функционирования рынка образовательных услуг. Наиболее заметными изменениями стали нарастание неопределенности внешней среды, усиление конкуренции, сокращение бюджетного финансирования государственных вузов.

Если раньше достаточное и своевременное ресурсное обеспечение защищало государственные вузы от многих рисков, то сейчас их функционирование в значительной степени зависит от грамотного и конкурентоспособного менеджмента, который должен способствовать повышению эффективности их деятельности и снизить влияние

неблагоприятных факторов. Вузы столкнулись с необходимостью поиска резервов своего дальнейшего развития, вызванного насыщением по отдельным специальностям рынка высшего профессионального образования, демографическим спадом, ужесточением конкуренции, расширением и усложнением их хозяйственной деятельности, а также практически исчерпанными возможностями и условиями экстенсивного развития.

Применительно к сфере высшего образования риск будет заключаться в возможности (опасности) получения незапланированного результата вследствие изменения условий образовательной среды вуза под влиянием внешних и внутренних факторов. Например, вследствие недостаточного финансирования образовательной деятельности, вуз не сможет обеспечить необходимый уровень качества теоретической и практической подготовки выпускников, что существенно снизит уровень их адаптивности на рынке труда и приведет к ухудшению положения вуза в обществе и государстве. Однако имеется вероятность, что за счет использования вузами эффективной, постоянно совершенствующейся системы менеджмента качества, а также системы прогнозирования будущих запросов потребителей образовательных услуг и выпускников, заинтересованные стороны могут получить результаты сверх своих ожиданий.

Образование — достаточно специфическая область, для которой характерны свои особые риски, отличные от традиционно рассматриваемых в теории риск-менеджмента. Поэтому важно не только идентифицировать риски образовательной деятельности, но и систематизировать их, осуществлять их анализ, взаимозависимость между собой и степень влияния на достижение главной цели вуза — оказание качественных образовательных услуг.

Управление рисками основывается на двух ключевых принципах: его непрерывности и комплексном (системном) характере. В соответствии с данным подходом цикл управления рисками в вузе может включать в себя следующий алгоритм (рисунок 12):



Источник: [33]

Рисунок 12 - Этапы управления рисками вуза

Первый этап – анализ рисков ситуации и выявление (идентификацию) рисков, их классификацию, анализ и оценку рисков, принятие решений в отношении рисков, составление плана мероприятий по минимизации рисков и контроль за их исполнением. Этот общепринятый цикл управления рисками имеет определенные отличительные признаки, характерные для сферы высшего образования.

В специализированной литературе выделяется значительное количество рисков и их различных классификаций, а в нормативной правовой базе есть определение только бюджетных рисков, которые могут быть опосредованно отнесены к деятельности образовательных учреждений высшего образования.

В постановлении Правительства Российской Федерации от 17 марта 2014 г. № 193 об осуществлении внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита, дано определение бюджетного риска как вероятности возникновения событий, негативно влияющих на выполнение внутренних бюджетных процедур. В Методических рекомендациях по осуществлению внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита, подготовленных Минфином России и направленных письмом от 19 января 2015 г. № 02-11-05/932, бюджетные риски определены, как риски полного или

частичного не достижения результатов выполнения внутренних бюджетных процедур. Но данного определение не охватывает все возможные аспекты риска, встречающегося в деятельности вуза.

В управлении рисками в образовательных организациях, в частности ДВФУ, по нашему мнению, можно выделить пять основных типов (групп) рисков [13, 16]:



Источник: [13, 16]

Рисунок 13 - Основные группы рисков вуза

1. Стратегическими для бюджетных организаций являются те риски, которые оказывают непосредственное влияние на выполнение главных целей и задач этих учреждений. У вуза стратегические риски связаны с реализацией целей, отраженных в миссии, либо с теми целями и задачами, невыполнение которых угрожает существованию образовательной организации высшего образования.

2. Операционные риски являются рисками более низкого уровня, чем стратегические. В случае наступления неблагоприятного события, операционные риски способны нанести ущерб учебному процессу отдельных факультетов или стать причиной невыполнения исследовательского контракта, привести к срыву сроков ввода нового учебного корпуса и т.п.

3. Репутационные риски также играют для вуза значимую роль: ущерб от ухудшения репутации может привести к резкому сокращению доходов, как вследствие сокращения количества новых студентов, так и в результате уменьшения иных источников доходов (контрактов на проведение научно-исследовательских работ, консалтинговых проектов и др.).

4. Риски несоответствия законодательству можно условно подразделить на две большие группы: риски несоответствия внешним законодательным, правовым и прочим, обязательным для исполнения документам (решения учредителя, федеральные законы, постановления Правительства Российской Федерации, приказы Министерством науки и высшего образования России и Минфина России, предписания налоговых органов и т.п.) и риски несоответствия внутренним нормативным документам.

5. Финансовые риски. Связаны с недостаточным притоком средств, вызванным недостатком государственного бюджетного финансирования, а также неэффективной маркетинговой политикой

Риски, реализация которых способна вызвать наиболее значительный ущерб для вуза, включаются в реестр рисков вуза. В реестр рисков, помимо наименования и краткого описания самих рисков, также должны входить мероприятия по минимизации рисков, ответственные исполнители, процедуры контроля за выполнением мероприятий, сроки реализации.

Приведем пример реестра рисков для ДВФУ по процессам группы финансовые риски, как наиболее значимые в деятельности вуза.

Таблица 7 – Первичный реестр финансовых рисков ФГАОУ ВО ДВФУ на 2018 г.

Уровень риска	Вид риска
Высокий	1.1 Снижение объема бюджетных ассигнований по причине неиспользованных остатков средств на счетах 1.2 Снижение объемов внебюджетных источников финансирования 1.3 Дефицит средств ПДД 1.4 Низкое качество управления кредиторской и дебиторской задолженностями
Средний	2.1 Недостатки и ошибки системы планирования и бюджетирования 2.2 Снижение финансового обеспечения государственного задания на образовательные услуги вуза в результате изменения значений и размеров составляющих базовых нормативных затрат 2.3 Нарушение сроков предоставления отчетности в налоговые органы
Низкий	3.1 Соответствие средней заработной платы ППС показателям "Дорожной карты" 3.2 Потеря контракта с крупной компанией

Источник: составлено автором на основании [11, 13, 16, 24, 27, .48, .51]

Идентификация рисков осуществляется по каждому направлению деятельности вуза и охватывает отношения со всеми группами интересов. Для наглядности представим реестр рисков в виде радиальной диаграммы, в

которой риски по значимости существенности влияния на ФХД вуза располагаются от центра к краям диаграммы. В центре соответственно, риски, характеризующиеся большим влиянием на финансовый результат.



Источник: составлено автором на основании [11, 13, 16, 24, 27, 48, 51]

Рисунок 14 - Радар финансовых рисков ФГАОУ ВО ДВФУ

В практике реестр рисков пересматривается / обновляется не реже одного раза в год. Из него могут быть исключены риски, которые перестали оказывать существенное влияние на деятельность вуза, и включаются те риски, степень серьезности которых возросла, либо вновь выявленные риски, которые оказывают значительное влияние на деятельность учреждения.

По каждому критерию производится классификация и определяется шкала оценок риска, имеющая не менее трех позиций (низкий, средний, высокий (существенный)).

Точная количественная оценка рисков вуза возможна в тех случаях, когда имеются все необходимые для расчета параметры (как в случае осуществления перехода на нормативно-подушевое финансирование, когда был известен сценарий перехода и его ключевые параметры), либо когда оцениваемые риски уже реализовывались раньше, и размер ущерба уже был определен (примером

может служить нарушение законодательства, когда на организацию были наложены санкции в определенном размере).

Таблица 8 – Мероприятия по управлению финансовыми рисками ФГАОУ ВО ДВФУ

Вид риска	Факторы, способствующие возникновению риска	Индикаторы риска	Действия по снижению уровня риска
Снижение объема бюджетных ассигнований по причине неиспользованных остатков средств на счетах	- неудовлетворительный контроль исполнения госзадания; отсутствие управленческого учета, своевременно оценивающего реальные расходы вуза в разрезе факультетов и учебных программ.	Наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания Наличие остатков целевых средств на иные цели	- меры по повышению эффективности финансового менеджмента, - совершенствование системы внутреннего контроля и аудита.
Снижение объемов внебюджетных источников финансирования	- отсутствие новых договоров по ПДД; -- отсутствие стратегии развития предпринимательской деятельности вуза	-снижение объемов поступлений по ПДД - снижение темпов роста ПДД -Снижение темпов роста формирования Эндаумент-фонда	- пересмотр политики управления ПДД, внедрение мотивационных мероприятий, стимулирующих развивать данное направление деятельности
Дефицит средств ПДД	- отсутствие управленческого учета, своевременно оценивающего реальные расходы вуза по ПДД.	- отрицательный операционный результат по ПДД - высокие фактические затраты на оказание услуг по ПДД.	поддержание в наличии достаточного количества денежных средств; контроль соблюдения договоров и соглашений для недопущения нарушения финансовых ковенант вуза; размещение временно свободных средств в краткосрочные финансовые инструменты (банковские депозиты и векселя).
Низкое качество управления кредиторской и дебиторской задолженностями	- отсутствие должного текущего контроля за работой по своевременному взысканию деб. задолженности. - отсутствие эффективной системы краткосрочного планирования платежей	Наличие просроченной дебиторской задолженности Наличие просроченной кредиторской задолженности	- пересмотр и улучшение бизнес-процесса «формирование платежного календаря», - меры по взысканию дебиторской задолженности
Недостатки и ошибки системы планирования и бюджетирования	- отсутствие методических указаний по расчету плановых показателей бюджета; -неудовлетворительная реализация бизнес-процесса «Годовое планирование»	Расхождение фактических и плановых показателей планирования и бюджетирования; - частый пересмотр плана ФХД	- пересмотр и улучшение бизнес-процесса «Годовое планирование»,

## Окончание таблицы 8

<p>Снижение финансового обеспечения государственного задания на образовательные услуги вуза в результате изменения итоговых значений и размеров составляющих базовых нормативных затрат,</p>	<p>-вступление в силу нормативных правовых актов, изменяющих составляющие базовых нормативных затрат, а также значения корректирующих коэффициентов по объективным характеристикам групп образовательных организаций;</p> <p>- неудовлетворительный контроль затрат; отсутствие управленческого учета, своевременно оценивающего реальные расходы вуза в разрезе факультетов и учебных программ.</p>	<p>- высокие фактические затраты на оказание государственных услуг, превышающие установленные нормативные затраты.</p>	<p>- внедрение управленческого учета, расчет полной стоимости оказания образовательных услуг и оценка рентабельности различных образовательных программ;</p> <p>- разработка и внедрение стратегического плана вуза, учитывающего рентабельность различных образовательных программ;</p> <p>- меры по снижению затрат: внедрение финансового менеджмента, оптимизация расходов, внедрение внутреннего контроля и аудита.</p>
<p>Нарушение сроков предоставления отчетности в налоговые органы, влекущее за собой наложение штрафных санкций</p>	<p>- нехватка квалифицированных специалистов в бухгалтерии вуза;</p> <p>- отсутствие должного текущего контроля за работой бухгалтерии и планово-финансовой службы.</p>	<p>- увеличение числа нарушений сроков сдачи бухгалтерской отчетности вуза в последние несколько лет;</p> <p>- увеличение количества замечаний (претензий) в отношении качества отчетности со стороны вышестоящих организаций, налоговой инспекции и т.п.</p>	<p>- принятие срочных мер по привлечению опытных бухгалтеров;</p> <p>- разработка программы повышения квалификации работников бухгалтерии и других финансовых служб;</p> <p>- повышение эффективности контроля за работой бухгалтерии и финансовых служб;</p> <p>- увеличение количества аудиторских проверок работы бухгалтерии и планово-финансовой службы и качества отчетности.</p>
<p>Соответствие средней заработной платы ППС(НС) показателям "Дорожной карты</p>	<p>-неудовлетворительный контроль затрат;</p> <p>- отсутствие управленческого учета, своевременно оценивающего реальный уровень зарплаты ППС и НС.</p>	<p>- низкий уровень средней заработной платы ППС (НС), не соответствующий критериальным показателям дорожной карты;</p>	<p>- внедрение управленческого учета, расчет и оценка соответствия уровня средней заработной платы показателям Дорожной карты;</p> <p>- разработка и внедрение стратегического плана вуза, прогнозные показатели проста заработной платы;</p>
<p>Потеря контракта с крупной частной компанией, в рамках которого компания выделяла несколько стипендий и гарантировала стажировки студентам вуза</p>	<p>- неудовлетворительное состояние связей с данной компанией, и с другими профильными компаниями;</p> <p>- отсутствие должного контроля за ходом реализации проекта;</p> <p>- отсутствие стратегии развития предпринимательской деятельности вуза.</p>	<p>- низкая доля доходов вуза, получаемых из внебюджетных источников;</p> <p>- чрезмерная зависимость вуза от бюджетных средств.</p>	<p>- разработка мер по развитию отношений с бизнесом в целях выявления и привлечения дополнительных источников дохода в рамках законодательства РФ;</p> <p>- поиск других источников доходов и разработка финансовой стратегии вуза на среднесрочный период.</p>

Источник: составлено автором на основании [11, 13, 16, 24, 27, .48, .51]

Решение о снижении уровня риска является наиболее распространенным ответом на появляющиеся риски. Существуют два возможных способа снизить уровень риска: контроль над вероятностью риска и контроль над последствиями реализации риска. На практике часто используется оба этих способа в отношении одного и того же риска. Мероприятиями по снижению вероятности реализации риска могут быть контроль качества предоставляемых услуг, внесение изменений в организацию деятельности, корректировка сроков или условий выполнения работ.

Данные мероприятия сочетаются с мероприятиями по минимизации возможных негативных последствий в случае наступления события: выявлением и установлением связей с новыми источниками финансирования, изучением возможностей осуществления новых видов и направлений деятельности, повышением эффективности расходов и т.п. В случае принятия решения о снижении уровня риска необходимо установить целевые показатели вероятности наступления неблагоприятного события и (или) размеров возможного ущерба в случае реализации риска.

Передача риска, осуществляемая полностью или частично, является одним из новейших инструментов управления рисками в секторе государственного управления. Его суть заключается в том, что вуз передает ответственность за исполнение определенных функций или видов деятельности (а вместе с ними и соответствующие риски) сторонним организациям на принципах аутсорсинга, либо осуществляет определенные функции и (или) виды деятельности совместно (совместные предприятия, государственно-частное партнерство). Еще одним способом передачи риска является страхование от наступления определенных событий. Передача риска вузом должна происходить только после того, как тщательно изучено состояние внутреннего контроля у предполагаемого партнера и его способность осуществлять управление рисками надлежащим образом.

Вариант с удержанием риска на определенном уровне может быть использован вузом в тех случаях, когда он не имеет возможностей для

снижения уровня риска, либо считает эту задачу неактуальной (уровень риска не слишком велик), либо затраты на осуществление комплекса мероприятий по снижению риска слишком значительны.

Порядок идентификации, оценки и ведения реестра рисков, а также принятия и исполнения решений по представленным предложениям по уменьшению рисков рекомендуется устанавливать руководству вуза и оформлять в виде локального нормативного акта. Своевременное выявление рисков и минимизация их потенциального негативного эффекта позволит вузу существенно снизить вероятность не достижения целей своего стратегического развития.

В деятельности государственных вузов, каким является ДВФУ, присутствуют в основном допустимые риски, катастрофические наличествуют крайне редко. С одной стороны это обусловлено тем, что государство, исходя из принципа субсидиарной ответственности, ограничивает объемы и содержание самостоятельной экономической деятельности государственных вузов, с н неисполнения обязательств и несения убытков. С другой – жесткой регламентацией образовательной деятельности, обязательным лицензированием и аккредитацией образовательных программ вузов.

В отличие от образовательных бюджетных учреждений, образовательные организации, создаваемые в форме автономных учреждений, вправе открывать счета в кредитных организациях. Обозначенная имущественная самостоятельность автономного учреждения обуславливает более широкую, по сравнению с иными видами учреждений, ответственность. Автономное учреждение в соответствии с п.4 ст.2 ФЗ «Об автономных учреждениях» отвечает по своим обязательствам даже закрепленным за ним на праве оперативного управления имуществом. Значительные различия в механизме финансово-хозяйственной деятельности вузов, во многом определяют уровень потерь при наступлении рискованных ситуаций и возможность применения методов управления рисками в их деятельности.

Таким образом, прогнозирование и управление рисками способствует повышению оперативности и качеству принятия управленческих решений в вузе. Для реализации функции управления риском в целесообразно осуществлять эту функцию с помощью специальной подсистемы в системе управления вузом или специализированного подразделения в организационной структуре вуза, которое на основе полученной информации с использованием различных методов теории риска разрабатывает мероприятия для снижения уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Использование ДВФУ методов управления рисками позволит:

- обеспечить свою финансовую устойчивость при неблагоприятной экономической конъюнктуре за счет диверсификации источников финансирования и создания системы резервирования средств;

- поддержать малоодоходные направления образовательной деятельности вуза за счет других, экономически более эффективных, маневрированию ресурсами в ответ на изменение спроса на тот или иной вид образовательных услуг;

- проводить систематические рыночные исследования и прогнозирование социально-экономической среды, что позволит оперативно реагировать на изменения внешней среды, своевременно корректировать стратегические и тактические планы, обосновывать подходы к ценообразованию;

- минимизировать риски за счет стимулирования покупательской активности и привлечения новых потребителей (особенно в условиях демографического кризиса) путем совершенствования и обновления предлагаемых образовательных услуг.

## Заключение

Эффективная модернизация системы высшего профессионального образования, являясь закономерным этапом процесса эволюции системы образования в России в целом, возможна только при взаимодействии и взаимодополнении государственных и рыночных регуляторов.

Проводимое в настоящее время реформирование организационно-экономических основ функционирования системы образовательных учреждений учитывает изменение регулятивного механизма, увеличение участия общества в вузовском управлении, последовательное развитие академических свобод и автономии вузов, повышение качества финансового менеджмента вузов с обязательным сохранением возможности прямого влияния государства и государственной поддержки в различных формах.

Целью диссертационного исследования было обоснование перспективных направлений совершенствования управления финансами университетов на современном этапе развития высшего образования в России.

Проведенный анализ построения организационных структур управления университетами свидетельствует о необходимости сочетания между централизацией и децентрализацией в управлении. Учитывая многообразие видов деятельности, осуществляемых в университете, и территориальную рассредоточенность структурных подразделений, представляется целесообразным внедрение гибридной модели организационной структуры управления университетом с матрицей проектного взаимодействия. Данная модель предполагает установление устойчивых горизонтальных связей через реализацию проектов. Модель позволит использовать сильные стороны матричного подхода к построению организационной структуры вуза. Ее необходимо поэтапно внедрять в деятельность Дальневосточного Федерального университета (ДФУ).

По результатам анализа установлено, что на момент обследования в ДФУ принята линейно-функциональная модель управления. Школы наделены полномочиями, достаточными для осуществления образовательной и

научной деятельности при ограниченной финансовой самостоятельности. Объем финансирования школ распределяется централизованно согласно утвержденному плану и бюджету (смете) хозяйственной деятельности на год с учетом установленных лимитов расходов по защищенным статьям затрат.

Основными ориентирами целевой финансовой модели университета декларируются: бюджетирование по ЦФО - образовательным программам и научным лабораториям. Финансовая модель управления кампусом предусматривает вывод его на самоокупаемость в 2020 году при сохранении сегодняшних стандартов обслуживания. Для обеспечения финансовой устойчивости происходит формирование бюджетов развития.

Динамика показателей качества финансового менеджмента ДВФУ за 2016 – 2017 гг. неоднородна. Некоторые показатели улучшились, некоторые показали отрицательную динамику. Основное можно отметить то, что практически все из них остались на прежнем оценочном уровне, это «удовлетворительный уровень финансового менеджмента» и «неудовлетворительный уровень финансового менеджмента». Некоторое улучшение произошло по показателям планирования и управления дебиторской и кредиторской задолженностью, но и они еще находятся в так называемой «красной зоне».

В качестве основных проблем в управлении финансами университета отмечаются следующие факторы:

- Отсутствие хозяйственной самостоятельности школы в принятии решений, реальных полномочий в формировании системы управления образовательными программами.

- Слабая диверсификация источников финансирования научно-исследовательских и образовательных проектов, включая недостаточную поддержку со стороны корпораций и государственных организаций.

- Чрезмерная забюрократизированность процессов в университете.

- Неготовность информационной платформы для ведения учета по новым ЦФО – образовательным программам в разрезе расчета себестоимости.

- Отсутствие нормативно-методических положений в области финансовой политики вуза. В особенности в части методического обоснования процесса годового планирования..

- Дефицитность бюджета вуза. Дефицит отмечается как по направлению ПДД, так и в целом по университету. Риск возникновения дефицита бюджета обусловлен отсутствием четкой методической базы по распределению финансовых ресурсов между ЦФО, планированию и исполнению плановых назначений. Еще одним объективным фактором риска является высокая затратность содержания кампуса. С 2016 года за счет средств федерального бюджета финансируется только имущество, непосредственно связанное с выполнением госзадания.

Для достижения целевых ориентиров необходимо предпринять меры по преодолению указанных разрывов в финансово-экономической модели.

Децентрализация полномочий по управлению финансовыми потоками. Повышение финансовой самостоятельности подразделений стимулирует инициативу на местах и позволяет личности отождествлять себя с организацией., что в конечном свете, способствует достижению целей, обозначенных в программе развития университета.

Диверсификация источников дохода. Системными признаками расширения рынка образовательных услуг являются: увеличение номенклатуры специальностей, специализаций, новые формы образования, экспансия вузов, формирование и расширение продолжающегося и непрерывного образования. Одним из инструментов решения проблемы привлечения и эффективного использования внебюджетных средств федеральными университетами является механизм «целевого капитала» и фандрайзинг.

Оптимизация бизнес-процессов в университете и минимизация бюрократических процедур. При отсутствии четких целей и понимания того, как достичь поставленных ориентиров, бюрократическая стандартизация будет способствовать дальнейшей формализации процессов и падению реального качества высшего образования в вузе.

Необходима разработка и принятие ряда обязательных нормативных документов, таких как:

- методики определения нормативов распределения финансовых ресурсов между подразделениями;
- методики прогнозирования доходов и расходов по основным направлениям деятельности и структурным подразделениям ДВФУ;
- методики расчета показателей бюджетов подразделений; методика расчета резервных стабилизационных фондов.

Для контроля за бездефицитностью бюджета необходимо регламентирование структуры использования финансовых доходов. Любая поступающая сумма, независимо от источника, должна делиться между направлениями расходов по заранее определенному правилу.

Необходимо внедрить систему управления рисками, которая позволит:

- сформировать развернутый реестр рисков вуза;
- провести количественную и качественную оценку выявленных рисков;
- выбрать способы и методы реагирования на риски;
- детально проработать мероприятия по управлению рисками;
- организовать регулярный мониторинг выявленных рисков и контроль выполнения мероприятий по управлению рисками.

Отметим, что реорганизация структуры вуза с выделением финансовой подсистемы, в которой должны выделяться центры финансового учета, внедрение стратегического планирования, переход от функциональной ориентации управления вузом к процессной ориентации позволит решать не только сложные задачи выживания вуза, но и совершенствовать процессы развития многоканального финансирования, развивать материально-техническую базу для повышения уровня и качества учебного процесса в соответствии с мировыми стандартами.

## Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 31 июля 1998]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая : [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 26 января 1996]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)
3. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений № 83 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 08 мая 2010]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_100193/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/)
4. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц № 223 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. принят ГД 18 июля 2011]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)
5. О некоммерческих организациях, № 7 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 12 января 1996]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/)
6. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций № 275 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 30 декабря 2006]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_64939/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_64939/)
7. Об автономных учреждениях № 174 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 03 ноября 2006]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/)
8. Об образовании в Российской Федерации № 273 – ФЗ [по состоянию на 10 января 2018 г. : принят ГД 29 декабря 2012]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)
9. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [распоряжение Правительства РФ № 722-р принят 30 апреля 2014]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162797/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797/)
10. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики [указ Президента РФ № 597 принят 07 мая 2012]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_129344/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/)
11. О формировании рейтинга качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации. [приказ Минобрнауки России № 1052 принят 17 августа 2016]. - Режим доступа: <http://www.cbias.ru/documents/rejting-kachestva-finansovogo-menedzmenta/>

12. О Методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки) и укрупненным группам специальностей (направлений подготовки). [приказ Минобрнауки России № 1272 принят 30 октября 2015]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PNPA;n=11431#0>

13. Повышение качества финансового менеджмента учреждений как инструмент обеспечения эффективности их деятельности [Методические материалы Министерства образования и науки Российской Федерации]. - КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.cbias.ru/wp-content/2016/10/2016\\_10\\_10\\_Metod\\_rekom\\_po\\_kach\\_fin\\_menedzhmenta.pdf](http://www.cbias.ru/wp-content/2016/10/2016_10_10_Metod_rekom_po_kach_fin_menedzhmenta.pdf)

14. Устав Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет». – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/>

15. Устав Фонда целевого капитала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет». – Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/endowment/>

16. Методические указания по распределению бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов по кодам классификации расходов бюджетов. – Режим доступа: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=122916](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=122916)

17. О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Постановление Правительства РФ от 16 марта 2013 г. N 211]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16256970](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16256970)

18. Приоритетный национальный проект «Образование» [Электронный ресурс]: официальный сайт Министерства образования и науки РФ. – Режим доступа: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/>.

19. Алехина, О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы/ О.И. Алехина // Стратегический менеджмент. - 2016. - № 3. - С. 212–220.

20. Архипова, Н. А., Оценка стратегического потенциала университета исследовательского типа /Н.А. Архипова // Системное управление. - 2015. - № 1 (18). -С. 22–30.

21. Беляев, А. В. Современная история объединенного университета /А.В. Беляев// Концепт. - 2016. - № 8. - С. 1–8.

22. Белый, Е.М., Ценообразование на образовательные услуги в государственных вузах / Е.М. Белый// Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 3. - С. 63–72.

23. Бликанов, А.И. Аудит эффективности как методическая основа совершенствования государственного финансового контроля/ А.И. Бликанов // Бюджет. -2015. -№7. – С.25-38.

24. Богомолова, И.С. Бюджетная эффективность вузов и мониторинг финансового менеджмента /И.С. Богомолова // Современные проблемы науки и образования - 2015. - № 1-1. - С. 486-499.
25. Боровская, М. А. Регионально-отраслевой потенциал и тенденции развития профессионального образования ЮФО / М.А. Боровская // Университетское управление: практика и анализ. - 2014. - № 2. - С. 53–62.
26. Глухов, В.В. Трансформация модели университета в условиях "Индустрии 4.0" / В.В. Глухов // Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – СбПИ. – 2017. – С.121-129.
27. Грудзинский, А. О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. - 2017.- № 3. - С. 24–37.
28. Гусев, Ю.В. Современные инструменты управления вузом / Ю.В. Гусев // Гуманитарные науки и образование в Сибири. - 2015. - № 1 (19). - С. 48–52.
29. Гуськова, Н. Д. Стратегия образования: мы и наше будущее / Н.Д. Гуськова // Стандарты и качество. - 2016. - № 11 (929). - С. 16–20.
30. Деревнина, А. Ю. Проектирование организационной структуры университета на основе модели жизнеспособной системы/ А.Ю. Деревнина // Университетское управление: практика и анализ. - 2017. - № 1. - С. 26–32.
31. Ислакаева, Г.Р., Региональная политика в сфере высшего профессионального образования в условиях усиления международной конкуренции / Г.Р. Ислакаева // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2015.- №2(4), - С. 67-73.
32. Карев, А.П. Гибридные организационные структуры / А.П.Карев // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2016. - № 1. - С.275–279.
33. Ключев, А.К. Новые модели управления вузом: шаг вперед или два назад / А.К.Ключев // Университетское управление. - 2017. - № 5–6 (33). - С. 53–61.
34. Кузина, О. В. Анализ организационной структуры управления как основа перехода классического университета к вузу инновационного типа/ О.В.Кузина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016.- № 2.- С. 50–58.
35. Левковская, Т.Н. Актуальные вопросы почасовой оплаты в вузе / Т.Н.Леваковская // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - № 14. - С. 37–43.
36. Макарова, Е. Л. Анализ современных организационных структур высших учебных заведений / Е.Л. Макарова // Проблемы управления в социальных системах. - 2014. - № 11. - С. 43–55.
37. Меликсетян, С.Н. Управление финансами вузов в условиях бюджетной реформы: / С.Н. Меликсетян. – Ростов-на-Дону, 2014. -226 с.
38. Мильнер, Б.К. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.К. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 1. - С. 27–34.

39. Морозов, А. Г. Бизнес и вуз: поиск механизмов сотрудничества для обеспечения конкурентоспособности /А.Г.Морозов // Вестник международных организаций. – 2015. - № 3 (29). - С. 169–173.
40. Окунев, Д. В. Идентификация стратегических партнеров университета исследовательского типа на основе концепций управления межфирменным взаимодействием / Д.В. Окунев// Интеграция образования. - 2015. - № 3 (72). - С. 4–12.
41. Окунев, Д.С. Трансформация организационного конфликта: идентификация и механизм / Д.С. Окунев // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 6. - С. 97–107.
42. Перфильева, О. В. Формируя партнерство с бизнесом: достижения и проблемы федеральных университетов на современном этапе /О.В.Перфильева // Вестник международных организаций. - 2015. - № 1 (36). - С. 189–202.
43. Потуданская, В.Ф., Современные подходы к развитию организационных структур управления вузом / В.Ф. Потуданская // Российское предпринимательство. - 2015. - № 16. - С. 88–92.
44. Романова, Т.Ф., Мониторинг качества управления финансами высших учебных заведений / Т.Ф. Романова // Финансовые исследования. - 2014. -№1 (42). – С.48-56.
45. Рычихина, Н. С. Анализ эффективности стратегий реструктуризации высших образовательных учреждений на разных этапах жизненного цикла / Н.С. Рычихина // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2014. - № 2 (38). - С. 17–28.
46. Филонович, С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С.Р. Филонович // Социологические исследования. - 2015. - № 4. - С. 53–64.
47. Ханипова, Л.Ю. Информационно-коммуникационные технологии управления образованием в современном вузе / Л.Ю.Ханипова // Эффективные методы использования ИКТ в образовании. - 2015. -№11. – С.218-224.
48. Хохлов А. Г. Проектно-ориентированный университет /А.Г. Хохлов // Высшее образование в России. - 2017. - № 2. - С. 3–11.
49. Юдин, Д.Г. Особенности системы оценки качества финансового менеджмента государственного сектора / Д.Г.Юдин // Проблемы управления в социальных системах. 2014. - № 11. - С. 43–55.
50. Burke W. W., Litwin G. H. A causal model of organisation performance and change // Journal of Management. 1992. Vol. 18, no. 3. Pp. 523–545. DOI: 10.1177/014920639201800306
51. Maslennikova L. V., Maykova S. E., Okunev D. V. Forming the model of scientific competence among the students of research universities // Man in India. 2017. - № 97 (3). - Pp. 575–586. URL: [http://www.researchgate.net/publication/316215556\\_Forming\\_the\\_model\\_of\\_scientific\\_competence\\_among\\_the\\_students\\_of\\_research\\_universities](http://www.researchgate.net/publication/316215556_Forming_the_model_of_scientific_competence_among_the_students_of_research_universities) (дата обращения: 06.04.2017).

52. Mintzberg H. Power and organization life cycle // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9, no. 2. Pp. 207–224. URL: [http://www.jstor.org/stable/258435?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258435?seq=1#page_scan_tab_contents) (дата обращения: 06.04.2017).

53. Salimova T., Guskova N., Neretina E. Education for sustainable development in Russia: problems and challenges // International Journal of Innovation and Sustainable Development. 2015. Vol. 9, no. 3/4. Pp. 246–261. DOI: 10.1504/IJISD.2015.071855

54. Van de Ven A. H., Ferry D. Measuring and assessing organizations. New York : Wiley Interscience, 1980. 572 с. URL: <http://www.amazon.com/Measuring-Assessing-Organizations-organizational-assessment/dp/0471048321> (дата обращения: 06.04.2017).

55. Weisbord M. R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978. 192 с. URL: <http://www.amazon.com/Organizational-Diagnosis-Workbook-Theory-Practice/dp/0201083574> (дата обращения: 06.04.2017).



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Дальневосточный федеральный университет

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра «Финансы и кредит»

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Лобановой Наталье Ильиничне  
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) Государственный аудит  
Руководитель ВКР кандидат экономических наук, доцент Шатов Юрий Борисович  
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Управление современным университетом: финансовый аспект

Дата защиты ВКР «\_\_» июля 2018г.

Актуальность темы исследования не вызывает сомнения и обусловлена тем, реформы в области экономики, развития социальных процессов и предпринимательства, которые проводятся в нашей стране, создали условия для качественного реформирования российской высшей школы. Главной целью таких реформ стал поиск оптимального соотношения централизованного (государственного) и многоканального (с привлечением всех заинтересованных сторон) финансирования образования.

Цель исследования состояла в выявлении направлений совершенствования управления финансами университетов на современном этапе развития высшего образования в России.

В процессе работы магистрантка продемонстрировала навыки самостоятельной работы, умение обобщать и анализировать материал, делать обоснованные выводы. Автором изучено более 50 литературных источников, посвященных теме данного исследования. Следует отметить высокое качество анализа литературных данных.

К достоинствам работы можно отнести высокий уровень проработки теоретического материала, актуальность анализа финансовой деятельности ДВФУ, методически верные расчеты по оценке качества финансового менеджмента вуза. Выводы обоснованы, отличаются новизной и актуальностью.

Результаты диссертационной работы могут быть использованы в практической деятельности при принятии решений по управлению финансовыми ресурсами ДВФУ.

В качестве недостатка можно отметить, что основные мероприятия повышения качества финансового менеджмента ДВФУ могли быть прописаны более конкретно. Однако это не влияет на оценку работы. В целом работа выполнена на высоком уровне, соответствует предъявляемым требованиям и заслуживает отличной оценки, а автор – Лобанова Наталья Ильинична присвоения квалификации «магистр».

Научный руководитель Шатов Юрий Борисович, к.э.н., доцент  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

«21» июль

20 г.

(подпись научного руководителя)