

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
кафедра финансов и управления рисками

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И.С. Ферова
подпись
« _____ » _____ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

направление 38.04.02 «Менеджмент»
магистерская программа 38.04.02.13 «Финансовый менеджмент»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
(НА ПРИМЕРЕ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА)**

Научный
руководитель

подпись, дата

д.э.н., проф.
должность, ученая степень

И.С. Ферова

Выпускник

подпись, дата

К.Ю. Кукарина

Рецензент

подпись, дата

к.э.н., доцент, зав.
каф.межд. и управ.
эк-ки ИЭГУиФ «СФУ»
должность, ученая степень

С.Л. Улина

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы финансового менеджмента.....	7
1.1 Понятие и роль финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как система управления	7
1.2 Инструменты системы финансового менеджмента	16
1.3 Нормативно-правовое обеспечение финансового менеджмента образовательных учреждений.....	20
2 Методические аспекты построения финансового менеджмента в образовательных учреждениях	33
2.1 Подходы к построению системы финансового менеджмента в бюджетных учреждениях	33
2.2 Методические особенности финансового менеджмента в образовательных учреждениях	36
2.3 Характеристика методики оценки эффективности системы финансового менеджмента и её адаптация для образовательных учреждений	42
3 Пути совершенствования системы финансового менеджмента на примере Сибирского федерального университета	63
3.1 Характеристика Сибирского федерального университета	63
3.2 Результаты финансовой деятельности и оценка системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета.....	72
3.3 Рекомендации и предложения по совершенствованию существующей системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Финансовый менеджмент высшего учебного заведения представляет собой специфическую область управленческой деятельности, которая связана с организацией денежных потоков и использованием финансовых ресурсов учреждения для достижения стратегических и тактических целей его развития. Однако особое внимание уделяется вопросу эффективности финансового менеджмента университетов и её оценке.

Актуальность выбранной темы обусловлена реализацией национального проекта РФ «Образование» в 2019-2024 гг., направленного, прежде всего, на достижение одной из ключевых задач – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Для решения поставленной задачи национальный проект предполагает реализацию 4 основных направлений развития системы образования, в числе которых, в первую очередь, создание наиболее эффективных механизмов управления данной сферой.

Таким образом, цель данного исследования - разработка предложений и практических рекомендаций по формированию эффективной системы оценки финансового менеджмента образовательных учреждений на примере Сибирского федерального университета.

Для достижения цели исследования требуется решить следующие поставленные задачи:

- Определить понятие и роль финансового менеджмента как системы управления.
- Определить элементы системы финансового менеджмента.
- Изучить нормативно-правовое обеспечение финансового менеджмента образовательных учреждений.
- Определить особенности финансового менеджмента в сфере образования.

— Рассмотреть существующие методики оценки эффективности финансового менеджмента в образовательных учреждениях.

— Выявить возможные пути совершенствования существующей методики оценки эффективности финансового менеджмента образовательных учреждений.

— Провести финансово-экономический анализ деятельности Сибирского федерального университета за 2018-2020гг.

— Разработать систему рекомендаций и предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента образовательных учреждений на примере Сибирского федерального университета с применением авторской методики.

В связи с этим, объектом исследования является Сибирский Федеральный университет. Предметом исследования – особенности системы финансового менеджмента Сибирского Федерального университета.

Необходимость дополнения существующей методики оценки эффективности финансового менеджмента образовательных учреждений может стать основной гипотезой данного исследования.

На макроуровне учеными А.Ю. Чаловой, А.А. Левдонским изучалась бюджетная политика России в условиях стагнации, бюджетные риски государственных и муниципальных образований и пути повышения их бюджетной устойчивости. Также в сфере внимания ученых и экономистов-практиков находятся методы финансового анализа бухгалтерской отчетности бюджетных организаций как в России, так и за рубежом, которые были изучены в работах И.А. Поздняковой, С.В. Измайловича и Д.Р. Шаймарданова. Проблема состоит в том, что традиционные методы оценки деятельности организаций неприменимы к бюджетным и автономным учреждениям в силу специфики их отчетности. Предлагались показатели, призванные помочь учреждениям принимать управленческие решения. Особое внимание со стороны А.А. Магомедовой, Э.А. Осадчего, Т.В. Корноуховой и С.Е. Томиной

уделялось их платежеспособности и генерированию финансовых потоков от внебюджетной деятельности. Н.А. Волгин, И.Ф. Демидов и А. Тодосийчук изучали ситуацию и методы финансовой мотивации работников государственных учреждений. М.Н. Безлепкин, Л.В. Ивановский подняли проблему неотлаженности системы информационных потоков внутри и вне учреждения, в результате чего затрудняется оценка ее эффективности руководством и учредителем. Однако главной проблемой остается отсутствие на сегодняшний момент единой методики оценки финансового менеджмента бюджетных и автономных учреждений, в частности сферы образования.

Таким образом, ожидаемый научный результат исследования, имеющий признаки научной новизны - дополнение методики оценки эффективности финансового менеджмента как инструмента управления ресурсным потенциалом образовательного учреждения в условиях развития и модернизации системы образования Российской Федерации в 2019-2024гг. Предполагается, что областью приращения ожидаемого научного результата исследования и ожидаемым практическим результатом станет создание наиболее эффективного механизма по управлению финансовым процессом в Сибирском федеральном университете и в других высших учебных заведениях страны на основе применения авторской методики оценки эффективности финансового менеджмента образовательных учреждений, что приведет к реализации одного из основных направлений развития сферы образования в Российской Федерации, а это, в свою очередь, приведет к повышению привлекательности образовательных услуг вузов для потребителей в России.

Для достижения цели в ходе исследования используются как эмпирические, так и теоретические методы исследования: формализация, сравнение, измерение, описание. Основу методического инструментария исследования составили следующие общенаучные методы: анализ, обобщение, классификация и моделирование. Теоретические и методологические приемы исследования обусловлены необходимостью построения таблиц и схем: таблицы существующих трактовок основных понятий, используемых в

диссертационном исследовании, разными авторами, схемы основных элементов системы финансового менеджмента. Необходимостью оценки эмпирической информации - основных финансово-экономических показателей деятельности Сибирского Федерального университета за 2018-2020гг.

По завершении исследования работа была представлена на научно-практической конференции Сибирского Федерального университета в 2020 и 2021 гг. с публикацией основных тезисов исследования в журнале.

1 Теоретические основы финансового менеджмента

1.1 Понятие и роль финансового менеджмента. Финансовый менеджмент как система управления

Определение финансового менеджмента, относительно недавно введенное в российскую экономическую литературу, достаточно серьезно варьируется в толковании разных авторов. В зависимости от контекста финансовый менеджмент определяется и как наука управления финансами (корпорации, предприятия), и как наука, выражающая логику финансовых решений, и как искусство управления финансами, система управления финансами, управление финансовыми ресурсами и денежными потоками.

В условиях развития менеджмента как научного направления, широко пронизывающего все сферы корпоративных отношений, актуальными становятся вопросы эффективности управления в организациях, отраслях и локальных экономических системах. Тема эффективности деятельности компании и ее оценка находятся под пристальным вниманием как теоретиков, так и практиков уже непосредственно в масштабах отдельно взятой организации. Справедливо заметить, что термин «эффективность» присущ не только сфере корпоративных отношений. Он также фигурирует на макроуровне. Таким образом, возникает необходимость оценки эффективности использования и государственных денежных ресурсов.

Рассмотрим взгляды разных авторов на понятия «финансовый менеджмент» и «эффективность». (Табл.1).(Табл.2).

Таблица 1. Взгляды разных авторов на понятие «финансовый менеджмент»

Понятие «финансовый менеджмент»	Автор
1-й подход: как наука и искусство управления финансами	
Наука управления финансами предприятия, направленная на достижение его стратегических и тактических целей	Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М. 2000.
Раздел, обособившийся в системе неоклассической теории финансов, понимаемой как искусство управления финансовой триадой: ресурсы, отношения, рынки. Система действий по оптимизации баланса хозяйствующего субъекта или оптимизации финансовой модели фирмы	Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: учебник. М. 2008
2-й подход: на основе понятия «финансовые ресурсы», как управление финансовыми ресурсами и денежными потоками	
Управление финансами, т.е. процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятий. Также система форм, методов и приемов, с помощью которых осуществляется управление денежным оборотом и финансовыми ресурсами	Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. М. 1997.
Система рационального и эффективного использования	Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: учебник. М. 1999.

и ее функционирование направлено на достижение общих целей управления предприятием	
3-й подход: как система управления финансами,	
Система управления корпоративными финансами	Ионов А.Ф., Селезнев Н.Н. Финансовый анализ: учеб. М. 2006

Таблица 2. Взгляды разных авторов на понятие «эффективность»

Понятие «эффективность»	Автор
1-й подход: как соотношение результата и затрат	
Величина относительная, получаемая делением выходов (результатов) из производственной системы ко входам (ресурсам) в эту систему.	Аврех Г.Л., Федоренко Н.П., Щукин Е.П. Затраты и результаты: беседы об экономике. М.: Наука, 1990. 192 с.
Соотношение результата к затратам относить к результативности как некий коэффициент полезного действия, а эффективность понимать как	Насакина Л.А. Новые подходы к оценке хозяйственной деятельности в условиях развития рыночных отношений // Вестник НГИЭИ. 2015. № 3. С. 70–74.

показатель верности выбранного направления	
Соотношение затрат и ресурсов, а результативность - направление развития для целей реализации стратегических задач	Шашина О.Ю. Исследование современных подходов к содержательной стороне экономической категории «эффективность» // Транспортное дело России. 2014. № 5. С. 165–168.
2-й подход: как достижение эффекта или результата	
Результативность процесса	Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2006. С. 543.
Отдача в форме доходов различных ресурсов предприятия, находящихся в распоряжении	Шеремет А.Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 45. С. 2–10.
3-й подход: как реализация целей при приемлемом соотношении затрат и результатов	
Эффективность деятельности предприятия – есть его результативность, то есть достижение намеченных целей в	Поршнева А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента. URL: http://www.elitarium.ru/kachestvo_menedzhmenta/ ; Кнышова Е.И. Менеджмент. М.: Форум; ИНФРА-М, 2006. 304 с.; Алесинская Т.В., Дейнека Л.Н., Проклин А.Н. и др. Менеджмент организации / под ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. 304 с.

соответствии потраченными ресурсами	с	
Результативность максимальный выпуск продукции, а эффективность соотношение максимального выпуска минимальными издержками	– – с	Ямпольская Д., Зонис М. Понятие эффективности менеджмента. URL: https://www.inventech.ru/lib/management/management0056/

Финансовый менеджмент дословно можно перевести как «управление финансами». Чтобы определить сущность данного понятия необходимо определить его составные части. Менеджмент или управление по сути своей раскрывается как деятельность, направленная на реализацию основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация (координация) и контроль. Управление – это процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект) с помощью общих функций управления, образующих замкнутый и бесконечно повторяющийся управленческий цикл. Финансы – это искусство и наука управления деньгами. Финансы включают в себя совокупность финансовых объектов и способов управления ими. Под финансовыми объектами понимаются финансовые активы и обязательства, а управление ими означает систему организации эффективного их функционирования. В функциональном аспекте менеджмент связан с деятельностью, направленной на планирование, организацию, мотивацию и контроль в рамках хозяйствующего субъекта. Финансы же связаны с деятельностью, направленной на формирование, распределение и контроль

финансовых ресурсов в рамках того же субъекта. Таким образом, финансовый менеджмент должен сосредотачивать свое внимание на управлении процессами формирования, распределения и контроля в отношении финансовых ресурсов.

После изучения и проведенного анализа различных трактовок понятий, удалось сформулировать понятие финансового менеджмента, наиболее точно подходящего теме данного исследования и наиболее точно отражающего основные его направления. Финансовый менеджмент - это система управленческих действий и отношений, возникающих внутри финансового субъекта, направленная на эффективное привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов.

В свою очередь, эффективность – это достижение финансовым субъектом поставленных целей в соответствии с заданными ресурсами для реализации стратегических задач.

И, наконец, представляется возможным сформулировать понятие «эффективность финансового менеджмента», на основе которого будет выстроено исследование. Эффективность финансового менеджмента - система управленческих действий и отношений, возникающих внутри финансового субъекта, позволяющая достичь финансовым субъектом поставленных целей в соответствии с заданными ресурсами для реализации стратегических задач посредством привлечения, распределения финансовых ресурсов и контроля за ними.

Финансовый менеджмент как система управления состоит из двух подсистем:

1. Управляемая подсистема (объект управления).
2. Управляющая подсистема (субъект управления).

Объектом управления является совокупность условий осуществления движения финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих во внутренней и внешней среде организации. Поэтому в объект управления включаются следующие элементы:

- денежный оборот;

- финансовые ресурсы;
- кругооборот капитала;
- финансовые отношения.

Субъект управления – это совокупность финансовых инструментов, методов, технических средств, а также специалистов, организованных в определенную финансовую структуру, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления. Элементами субъекта управления являются:

- кадры (подготовленный персонал);
- финансовые инструменты и методы;
- технические средства управления;
- информационное обеспечение.

Финансовый менеджмент является неотъемлемой частью структуры организации, поскольку его главной целью является выработка определенных решений для достижения оптимальных конечных результатов и нахождения оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития организации и принимаемыми решениями в текущем и перспективном финансовом управлении.

При достижении данной цели возникают следующие задачи:

- обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота;
- оптимизация расходов;
- оценка потенциальных финансовых возможностей;
- обеспечение рентабельности;
- обеспечение текущей финансовой устойчивости.

В системе общего управления финансовому менеджменту отводится ряд функций.

1. Планирование. Данная функция охватывает весь комплекс мероприятий по разработке заданий, плана действий (план финансовых мероприятий, план эффективного использования финансовых ресурсов) и их осуществлению.

2. Прогнозирование. Функция, заключающаяся в разработке изменений финансового состояния организации в целом и ее различных частей, например прогнозирование денежных поступлений, оттоков, определение совокупной потребности в долгосрочном (краткосрочном) финансировании.

3. Организация. Функция заключается в распределение и объединение задач и компетенций тех лиц, которые участвуют в реализации финансовой программы на базе определенных правил и процедур.

4. Регулирование. Это воздействие на объект управления, обеспечивающего состояние устойчивости финансовой системы в случае возникновения отклонения от заданных параметров.

5. Координирование. Функция сводится к обеспечению согласованной работы всех элементов системы управления, аппарата управления и работников. Огромную роль в процессе координирования играет организация информационных потоков, необходимо, чтобы соответствующая информация своевременно поступала к нуждающимся в ней аппарату управления и работникам.

6. Стимулирование. Данная функция выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда. Управление распределением материальных и духовных ценностей осуществляется исходя из количества и качества затраченного труда.

7. Контроль. Подразумевает проверку финансовой деятельности организации, выполнения финансовых планов и т. п. Собирается информация об использовании финансовых средств и о финансовом состоянии объекта, определяются дополнительные резервы и возможности, вносятся изменения в финансовые программы, в организацию финансового менеджмента.

Отталкиваясь от объекта управления, становится возможным выделить три основных инструмента финансового менеджмента:

1. Финансовая отчетность, как совокупность показателей бухгалтерского учета, единая система данных о финансовом положении учреждения, движении имущества, обязательств, финансовых результатах его деятельности и изменениях в его финансовом положении.

2. Финансовый анализ, как сравнение ключевых показателей и выявление параметров, позволяющих дать объективную оценку финансового состояния учреждения.

3. Финансовое планирование, подразумевающее планирование основных финансовых показателей, характеризующих деятельность учреждения.

1.2 Инструменты системы финансового менеджмента

Финансовый менеджмент включает все аспекты финансового управления: бюджетирование, управленческий учет и контроль финансовых ресурсов, мониторинг и оценку эффективности финансовой деятельности по различным направлениям, включая реализацию программ и планов развития, осуществление внутреннего контроля и аудита, управление рисками. Важнейшим инструментом современного финансового менеджмента является бюджетирование. В отличие от сметного планирования, в рамках которого расходы формируются по направлениям затрат исходя из потребностей на содержание деятельности, бюджетирование должно быть ориентировано на достижение целей и задач организации и предполагает, в том числе, разработку и обоснование альтернативных вариантов функционирования и развития.

Основными целями системы планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза являются:

- повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении учреждения ресурсов;
- повышение финансовой устойчивости учреждения;
- обеспечение оптимальных соотношений между интересами отдельных подразделений и учреждения в целом;
- создание необходимой информационной базы для оперативного принятия управленческих решений;
- мобилизация ресурсов учреждения на достижение показателей стратегического планирования.

Задачами системы планирования и бюджетирования являются:

- обеспечение прозрачности для руководства учреждения и его структурных подразделений поступлений и выплат в разрезе источников финансового обеспечения и направлений деятельности;
- повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов по видам деятельности и распределения их по статьям расходов;
- повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений;
- определение наиболее эффективных (с учетом сложившейся конъюнктуры и других факторов) видов и направлений деятельности учреждения.

В управленческом учете, как и в бухгалтерском, первостепенное значение имеют группировка и распределение затрат. Однако принципы отражения финансовых операций в бухгалтерском и управленческом учете кардинально различаются. Бухгалтерский учет базируется на четких стандартах, которые определяют регистрацию, оценку и отражение доходов и расходов по

операциям сектора государственного управления. Управленческий учет не имеет строгих ограничений, основным критерием группировок статей затрат является их направленность на решение конкретных управленческих задач.

В управленческом учете метод группировки затрат зависит от целей использования этой группировки. Такой подход позволяет учитывать затраты, относящиеся к структурным подразделениям, отвечающим за реализацию различных учебных программ, к отдельным программам, управленческим функциям, образовательным услугам в целом и др. При изменении задач и функций организации группировки затрат могут и должны меняться, обеспечивая необходимую гибкость управленческого учета. Это, в том числе, позволяет обеспечить эффективное управление затратами. Эффективное управление учреждения невозможно без использования инструментария, позволяющего отслеживать затраты, их структуру и источники возникновения. Учет затрат и определение себестоимости единицы услуги или работы являются основой для принятия таких управленческих решений, как:

- корректировка объемов и структуры оказываемых услуг, в том числе, запуск новых услуг;
- оптимизация затрат учреждения, в том числе за счет изменения объемов и структуры используемых ресурсов;
- установление эффективной рыночной стоимости услуг (работ);
- совершенствование организационной структуры и внутренних связей в учреждениях, изменение технологий реализации основных процессов.

Основной целью формирования плана финансово-хозяйственной деятельности является получение максимально полной и достоверной информации, объективно характеризующей деятельность и финансовое положение бюджетного (автономного) учреждения и перспектив его развития. Формирование плана финансово-хозяйственной деятельности включает в себя:

- планирование общих объемов поступлений и выплат;
- обеспечение сбалансированности финансовых показателей;
- планирование мероприятий по предотвращению образования просроченной кредиторской задолженности учреждения;
- планирование мероприятий по повышению эффективности использования средств, поступающих в распоряжение учреждения.

В условиях перехода к нормативно-подушевому финансированию вузам необходимо рассчитывать полные затраты по специальностям и направлениям подготовки, на реализацию той или иной образовательной программы. Имея такие данные, вуз получает инструмент для сравнения объемов бюджетного финансирования с затратами на оказание услуг, для прогноза возможных рисков, связанных с изменением подходов к формированию финансового обеспечения выполнения государственного задания. Кроме того, информация о полных затратах позволяет определять, какие направления деятельности (обучение по каким специальностям, направлениям подготовки) целесообразно и выгодно развивать, какие затраты необходимо сокращать, что будет способствовать увеличению доходов и придаст новый импульс повышению конкурентоспособности вуза. Расчет полных затрат заключается в отнесении на объекты затрат (программы, государственные услуги и т.п.) всех затрат учреждения. Он обеспечивает наиболее полную и достоверную информацию о стоимости услуг и работ, позволяет верифицировать результаты расчета затрат с данными финансовой отчетности, показателями плана финансово-хозяйственной деятельности. Расчет полных затрат необходим при внедрении новых механизмов хозяйствования и финансирования, при оценке эффективности деятельности вуза в целом, при принятии решений о реструктуризации вуза.

Оценка качества планирования финансово-хозяйственной деятельности осуществляется в целях определения точности прогнозирования и

планирования доходов, расходов и финансового результата вуза, его способности эффективно администрировать поступления и выплаты денежных средств, своевременно планировать и принимать денежные обязательства. Анализ качества планирования финансово-хозяйственной деятельности в образовательных организациях высшего образования, находящихся в ведении Минобрнауки России, проводится с целью оценки следующих параметров:

- эффективность планирования бюджетных расходов;
- качество использования финансовых ресурсов;
- экономическая эффективность и конечные результаты деятельности учреждений.

1.3 Нормативно-правовое обеспечение финансового менеджмента образовательных учреждений

В соответствии со ст.161 Бюджетного кодекса Российской Федерации, бюджетное учреждение - организация, созданная органами государственной власти РФ, субъектов РФ, а также органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера и финансируемая из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов. Бюджетное учреждение является некоммерческой организацией. В смете доходов и расходов должны быть отражены все доходы, получаемые как из бюджета и государственных внебюджетных фондов, так и от осуществления учреждением

предпринимательской деятельности, в том числе доходы от оказания платных услуг, другие доходы, получаемые от использования государственной или муниципальной собственности, закрепленной за бюджетным учреждением на праве оперативного управления, и иной деятельности. Таким образом:

— учредителями бюджетной организации являются органы государственной власти РФ, субъектов РФ, органы местного самоуправления;

— цель создания бюджетной организации — функции некоммерческого характера;

— бюджетная организация финансируется из федерального бюджета или бюджета субъекта федерации, муниципального бюджета или внебюджетного фонда;

— бюджетным организациям не запрещено оказывать платные услуги;

— самостоятельно заработанные средства должны направляться на расширение и развитие услуг, указанных в учредительных документах учреждения;

— основой финансового планирования является смета доходов и расходов.

Основными задачами анализа финансирования бюджетных учреждений являются:

— оценка обеспеченности учреждения финансовыми ресурсами и использования их по целевому назначению;

— характеристика состояния расчетов и запасов товарно-материальных ценностей;

— установление причин финансовых нарушений и затруднения финансирования;

— выявление резервов улучшения финансового состояния учреждений и разработка мероприятий по их реализации.

Финансовое обеспечение основной деятельности бюджетного учреждения осуществляется в виде субсидий на выполнение государственного задания. Они выделяются с учетом расходов на содержание недвижимого и особо ценного имущества, закрепленного за учреждением учредителем или приобретенного за счет средств, выделенных учредителем на приобретение такого имущества, а также расходов на уплату налогов, объектом налогообложения по которым признается соответствующее имущество.

Впервые термин «государственное (муниципальное) задание» был введен в Бюджетном кодексе РФ в 2007 году. Государственное (муниципальное) задание – документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему, условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг. Впоследствии определение понятия «государственное (муниципальное) задание» было уточнено. В новой редакции под государственным (муниципальным) заданием понимается документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Ст. 69.2 Бюджетного кодекса РФ (в ред. от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ) устанавливает общие требования к составу государственного (муниципального) задания для бюджетной системы Российской Федерации: показатели, характеризующие качество и (или) объем (содержание) оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ); порядок контроля за исполнением государственного (муниципального) задания, в том числе условия и порядок его досрочного прекращения; требования к отчетности об исполнении государственного (муниципального) задания. В соответствии с п. 7 ст. 9.2 Федерального закона № 7-ФЗ (введ. от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ) порядок формирования и финансового обеспечения государственного (муниципального) задания определяется в отношении: федеральных бюджетных учреждений – Правительством РФ; бюджетных учреждений субъекта РФ – высшим исполнительным органом государственной власти

субъекта РФ; муниципальных бюджетных учреждений – местной администрацией. На федеральном уровне порядок формирования государственного задания устанавливается постановлением Правительства РФ от 2 сентября 2010 г. № 671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания»¹ (далее – постановление Правительства РФ № 671). В соответствии с п. 2 постановления Правительства РФ № 671 были разработаны Методические рекомендации по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением².

Согласно Методическим рекомендациям по формированию государственных заданий и контролю за их выполнением при установлении бюджетному учреждению государственного задания на оказание нескольких государственных услуг (выполнение нескольких работ) государственное задание формируется из нескольких разделов, каждый из которых должен содержать требования к оказанию одной государственной услуги (выполнению одной работы). Если же бюджетному учреждению устанавливается государственное задание одновременно на оказание государственной услуги (услуг) и выполнение работы (работ), то задание формируется из двух частей, каждая из которых должна содержать отдельно требования к оказанию государственной услуги (услуг) и выполнению работы (работ). Следовательно, в государственном (муниципальном) задании разделяются по статусу государственные (муниципальные) услуги и работы. Проблемы определения понятий государственных (муниципальных) услуг и работ, а также их разграничение являются одними из основных проблем, препятствующих их эффективному развитию. Действующее законодательство содержит несколько вариантов определений указанных понятий. Термин «государственные услуги»

¹ СЗ РФ. 2010. № 37. Ст. 4686

² Методические рекомендации по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением: утв. приказами Министерства финансов и Министерства экономического развития РФ от 29 октября 2010 г. № 136н/526 // Документ опубликован не был // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

официально стал использоваться в российской правовой терминологии в ходе проведения административной реформы, при определении государства как «поставщика определенного рода услуг». Появление термина «государственные услуги» связано с изменением роли и задач государства в обществе, с утверждением новых социальных ценностей и приоритетов³. Согласно ст. 6 Бюджетного кодекса РФ (в ред. от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ) под государственными (муниципальными) услугами (работами) понимаются услуги (работы), оказываемые (выполняемые) органами государственной власти (органами местного самоуправления), государственными (муниципальными) учреждениями и в случаях, установленных законодательством РФ, иными юридическими лицами.

Понятие «правовой режим» все больше закрепляется в области финансового права, о чем свидетельствуют исследования, посвященные правовому регулированию деятельности учреждений⁴. Кроме того, именно в аспекте правового режима в учебных изданиях финансового права рассматривались актуальные вопросы, связанные с централизованными, децентрализованными фондами денежных средств⁵ и финансами государственных (муниципальных) предприятий⁶. Правовой режим – это порядок регулирования, который выражен в комплексе правовых средств, характеризующих особое сочетание взаимодействующих между собой дозволений, запретов, а также позитивных обязываний и создающих особую направленность регулирования⁷. В этой связи представляется вполне оправданным исследование финансов бюджетных учреждений в контексте правового режима, так как он соединяет в единую конструкцию определенный

³ Боженок С.Я. Теоретико-правовые основы регулирования системы доходов государственных и местных бюджетов Российской Федерации: дис. д-ра юрид. наук. М., 2011. С. 281.

⁴ Бит-Шабо И.В. Бюджетные учреждения как субъекты финансового права : дис. ... канд. юрид. наук. Саратов, 2004. 189 с.; Бойко Н.Н. Финансово-правовое регулирование деятельности бюджетных учреждений : дис. ... канд. юрид. наук. М., 2008. 196 с.; Писарева Е.Г. Государственные учреждения в системе субъектов финансового права : дис. ... д-ра юрид. наук. Саратов, 2011. 466 с. и др.

⁵ Грачева Е.Ю. Правовой режим централизованных и децентрализованных фондов денежных средств // Финансовое право : учебник / под ред. Е.Ю. Грачевой. С. 58–197.

⁶ Химичева Н.И., Покачалова Е.В. Финансовое право : учеб.-метод. комплекс / отв. ред. Н.И. Химичева. М.: Норма, 2005. С. 224.

⁷ Алексеев С.С. Теория права. 2-е изд., перераб. и доп. М.: БЕК, 1995. С. 244.

комплекс правовых средств, который диктуется возникшими целями. К сожалению, в действующем законодательстве и в учебных изданиях в области финансового права не раскрыто понятие «финансы бюджетных учреждений». Вместе с тем понятие «финансы» приведено в различных источниках.

Финансы представляют собой совокупность экономических отношений, возникающих в реальном денежном обороте при формировании, распределении и использовании фондов денежных ресурсов. Фонды денежных средств бюджетных учреждений формируются в основном за счет бюджетных источников финансирования, но при этом допускается привлечение иных источников финансирования. Под финансированием понимается плановая, целевая, безвозмездная, безвозвратная выдача денежных средств из бюджета⁸.

Финансы бюджетных учреждений – это система экономических (денежных) отношений, возникающих при образовании, распределении и использовании бюджетными учреждениями денежных фондов в связи с выполнением ими работ, оказанием услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством полномочий соответственно органов государственной власти или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, а также в иных сферах. Использование денежных фондов бюджетных учреждений в виде заключения гражданско-правовых договоров, предметом которых являются поставка товаров, выполнение работ, оказание услуг (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества) осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Финансирование учредителем бюджетных учреждений может осуществляться в четырех основных формах:

⁸ Финансовое право : учебник / под ред. Е. Ю. Грачевой. С. 7.

— субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с государственным (муниципальным) заданием государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ);

— субсидии на иные цели (целевые субсидии);

— субсидии на осуществление капитальных вложений в объекты капитального строительства государственной (муниципальной) собственности и приобретение объектов недвижимого имущества в государственную (муниципальную) собственность (далее – субсидии на осуществление капитальных вложений);

— гранты в форме субсидий, предоставляемые федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местной администрации по результатам проводимых ими конкурсов.

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.

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 бюджета⁹. Утвержденные контрольные

⁹ Клячко Т.Л. Государственное регулирование численности студентов в вузах. – М.: МАКС Пресс, 2006. – С. 19-23

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 году¹⁰. Лимит бюджетных обязательств – это объем прав в денежном выражении на принятие

¹⁰ Статья 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации

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.

С 1.01.2009 г. неотъемлемым этапом бюджетного процесса становится составление и утверждение государственного (муниципального) задания, удовлетворяющего требованиям статьи 69.2 Бюджетного кодекса РФ. Порядок разработки и утверждения задания определяется государственными (муниципальными) нормативными актами. На федеральном уровне¹¹ 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.

За вузом, находящимся 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 том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц. Научные организации занимаются предпринимательской деятельностью, если это предусмотрено их уставами.

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

¹¹ Порядок формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания федеральными органами исполнительной власти и федеральными государственными учреждениями, утвержденный Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.12.2008 г. №1065

В соответствии с требованиями Бюджетного кодекса 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 Бюджетного кодекса 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 том числе добровольных пожертвований, и средств от иной приносящей доход деятельности¹².

Поэтому в настоящее время средства вуза (научной организации) – бюджетного учреждения от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, фактически находятся в его самостоятельном распоряжении и учитываются в смете доходов и расходов по приносящей доход деятельности, утверждаемой в соответствии с порядком, установленным главным распорядителем бюджетных средств.

В соответствии с Бюджетным кодексом РФ бюджетная смета составляется только вузами (научными организациями) – бюджетными учреждениями, для автономных учреждений действует иной порядок бюджетирования.

¹² Пункт 10 статьи 5 Федерального закона от 26.04.2007 г. №63-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования бюджетного процесса и приведении в соответствие с бюджетным законодательством РФ отдельных законодательных актов Российской Федерации»

Для автономных образовательных учреждений бюджетное финансирование так же, как и для бюджетных учреждений, должно быть привязано к государственному заданию. Автономные образовательные учреждения также должны участвовать в процедурах получения контрольных цифр приема студентов на места, финансируемые за счет средств федерального бюджета (по согласованию с Минобрнауки России, иными органами государственной власти).

Порядок формирования задания учредителя для вузов автономного типа определяется органом государственной власти соответствующего уровня¹³. В целом требования к содержанию задания учредителя соответствуют критериям, предъявляемым Бюджетным кодексом 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 автономные образовательные учреждения не формируют бюджетные сметы, основным плановым документом является план финансово-хозяйственной деятельности,

¹³ Положение о формировании задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.03.2008 г. №182, для региональных – см., например, Временное положение об условиях и порядке формирования государственного задания автономному образовательному учреждению Ленинградской области, утвержденное Постановлением Правительства Ленинградской области от 27.05.2008 г. N 126

который предварительно рассматривается наблюдательным советом, а затем утверждается руководителем.

Управление внебюджетным финансированием автономного учреждения образования осуществляют в соответствии с внутренними регламентами с учетом действующего законодательства и на основе плана финансово-хозяйственной деятельности. Доходы государственных (муниципальных) автономных учреждений не признаются доходами учредителя и не зачисляются в бюджеты соответствующего уровня. Таким образом, законодательно закреплено право самостоятельного распоряжения доходами вузов от использования имуществом и оказания платных услуг.

Изучив теоретические основы финансового менеджмента, можно сделать некоторые выводы. Эффективность финансового менеджмента подразумевает систему управленческих действий и отношений, возникающих внутри финансового субъекта, позволяющую достичь финансовым субъектом поставленных целей в соответствии с заданными ресурсами для реализации стратегических задач посредством привлечения, распределения финансовых ресурсов и контроля за ними. В качестве основных инструментов финансового менеджмента стоит выделить финансовую отчетность, как единую систему данных о финансовом положении учреждения, финансовых результатах его деятельности; финансовый анализ, как сравнение ключевых показателей и выявление параметров, позволяющих дать объективную оценку финансового состояния учреждения; финансовое планирование, подразумевающее планирование основных финансовых показателей, характеризующих деятельность предприятия.

Важнейшим инструментом финансового менеджмента вуза является бюджетирование. В отличие от сметного планирования, бюджетирование ориентировано на достижение целей и задач вуза и предполагает, в том числе, разработку и обоснование альтернативных вариантов его функционирования и развития. Основные цели системы планирования и бюджетирования

финансово-хозяйственной деятельности вуза - повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении учреждения ресурсов; повышение финансовой устойчивости учреждения; обеспечение оптимальных соотношений между интересами отдельных подразделений и учреждения в целом; создание необходимой информационной базы для оперативного принятия управленческих решений; мобилизация ресурсов учреждения на достижение показателей стратегического планирования.

Высшие учебные заведения, являясь государственными или муниципальными бюджетными учреждениями, попадают 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. С 1 января 2009 года предварительным этапом для инициации бюджетного процесса является формирование государственного задания. Утвержденные контрольные цифры являются основанием для разработки бюджетной сметы. Вузы составляют бюджетную смету на основе плана научных исследований на следующий год.

2 Методические аспекты построения финансового менеджмента в образовательных учреждениях

2.1 Подходы к построению системы финансового менеджмента в бюджетных учреждениях

Совершенствование подходов и практики государственного финансового менеджмента имеет принципиально важное значение для улучшения качества оказания государственных услуг, поскольку это оказывает влияние на выбор направления использования бюджетных средств, доступность финансовых ресурсов, повышение результативности бюджетных расходов при финансировании бюджетной сферы. Кроме того, использование современных технологий государственного финансового менеджмента повышает доверие общественности к органам государственной власти в части подотчетности и прозрачности использования государственных финансовых ресурсов. В этой связи становится очевидным, что внедрение комплексного инструментария финансового менеджмента оказывает серьезное воздействие на все аспекты управления государственными финансами, в том числе на фискальную устойчивость, мобилизацию и аллокацию бюджетных ресурсов, соотношение «цена – качество» предоставляемых населению бюджетных услуг.

Инструменты финансового менеджмента в государственном секторе в целом ряде экономически развитых стран начали активно использоваться сначала в рамках внедрения системы бюджетирования, ориентированного на результат, а затем при переходе на программно-целевые методы бюджетирования с целью повышения эффективности использования бюджетных средств при сопоставлении расходов и результатов для максимизации положительных эффектов. Если первоначально внедрение инструментария финансового менеджмента ограничивалось сферой контроля бюджетных расходов, то в настоящее время его применение направлено в том

числе на оптимизацию распределения ограниченных бюджетных ресурсов в рамках приоритетных направлений расходования средств бюджетов всех уровней для повышения результативности их использования. В то же время следует учитывать, что в практике зарубежных стран стандарты финансового менеджмента и модели оценки его качества традиционно разрабатываются органами государственного управления в соответствующих сферах. С этой целью в рамках казначейских структур созданы специальные подразделения, ответственные за развитие финансового менеджмента и контроль рисков в публичном секторе, такие как, например, Национальное агентство по финансовому менеджменту Швеции (ESV), Директорат финансового менеджмента Правительства Шотландии, Великобритания (Financial Management Directorate of Scottish Government) и др. Одна из задач, решаемых в рамках внедрения в государственный сектор процедур финансового менеджмента, – сопоставление объема бюджетных расходов и полученных результатов. Возрастают требования к уровню ответственности и прозрачности в расходовании государственных средств, что оказывает влияние на государственные организации и стимулирует их делать больше с меньшими средствами, быть более эффективными и оптимизировать затраты. При этом оценка эффективности бюджетных расходов требует использования определенных показателей, а также проведения мониторинга их достижения в соответствии с целями и задачами бюджетных программ, реализуемых в соответствующей сфере. В этой связи при построении системы показателей результативности бюджетных расходов целесообразно регулярно проводить оценку факторов, оказывающих влияние на уровень достижения показателей. Подобный подход позволяет повысить эффективность бюджетных решений, оказать позитивное воздействие на принятие финансовых решений в государственном секторе, в том числе касающихся увеличения или уменьшения объема бюджетных ассигнований при достижении целей и задач в рамках реализации основных государственных функций. Развитая система оценки, мониторинга и контроля качества управления финансами на различных уровнях

выступает ключевым элементом обеспечения эффективности управления общественными финансами. В этой связи система финансового менеджмента предполагает наличие эффективной системы контроля и аудита, включая мониторинг и оценку финансовых рисков. Проведение мониторинга качества финансового менеджмента главными распорядителями бюджетных средств в подведомственной им бюджетной сети связано с реализацией одного из важных направлений бюджетной политики – обеспечением контроля и ответственного управления государственными средствами при исполнении ими бюджетных полномочий. Оценка проводится в целях повышения прозрачности и эффективности функционирования бюджетной сети. Частота мониторинга определяется спецификой деятельности определенной структуры управления с целью своевременного принятия корректирующих решений. Основная цель подобного мониторинга состоит в оценке соответствия фактических и запланированных расходов и результатов для совершенствования процедур бюджетного планирования и контроля. Использование подобной системы аудита позволяет получить объективное представление о качестве финансового менеджмента в подведомственной бюджетной сети и сформулировать систему практических рекомендаций, направленных на повышение качества оказания государственных услуг в соответствующей сфере. Использование системы показателей позволяет принимать более обоснованные и эффективные решения в части использования бюджетных ресурсов для достижения запланированных результатов. В рамках повышения результативности и эффективности бюджетных расходов профильные министерства и ведомства регулярно проводят оценку качества финансового менеджмента в подведомственных им учреждениях. На основании такого мониторинга могут быть приняты решения, направленные на повышение эффективности и результативности функционирования бюджетной сети, включая ее реструктуризацию.

2.2 Методические особенности финансового менеджмента в образовательных учреждениях

Управление финансами бюджетного образовательного учреждения в системе высшего образования значительно отличается от финансового менеджмента в других секторах экономики, в первую очередь, тем, что оно направлено в меньшей степени на извлечение прибыли и в большей степени на решение социальных задач. Это обусловлено тем, что образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов. Если для организаций реального сектора экономики основной целью выступает максимизация прибыли, то для бюджетного учреждения, имеющего не только государственное финансирование, но и иные финансовые источники, в том числе денежные поступления от внебюджетной деятельности, мотивация деятельности заключается в большей степени в расширении количества и качества предоставляемых образовательных услуг и увеличении контингента студентов. Бюджетное образовательное учреждение подчиняется или исполнительному органу власти, или органу местного самоуправления; частично финансируется государством на основании сметы расходов и призвано эффективно использовать бюджетные средства. Бюджетное образовательное учреждение оказывает услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, указанным в учредительных документах, в соответствии с государственным или муниципальным заданием. Финансовое обеспечение выполнения указанного задания осуществляется за счет средств целевого финансирования в виде субсидий из соответствующего бюджета. Вместе с тем, управление финансами в бюджетном образовательном учреждении не сводится

только к вопросам субсидирования деятельности, поскольку оно может иметь различные источники финансирования и самые разнообразные виды финансового обеспечения при выполнении образовательных услуг, включая:

- бюджетную деятельность;
- деятельность, приносящую доход, или внебюджетные доходы бюджетного учреждения;
- средства во временном распоряжении;
- субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания;
- субсидии на иные цели;
- субсидии на цели осуществления капитальных вложений;
- средства по обязательному медицинскому страхованию.

Управление финансами бюджетного образовательного учреждения рассматривается как целенаправленная деятельность, включающая разработку финансовой политики по формированию, распределению в соответствии со сметным назначением, эффективному использованию ресурсов финансовых средств, ориентированному на сохранение платежеспособности и достижение финансовой устойчивости. Управление финансами бюджетного учреждения высшего образования строится на системе принципов и методов. Определяя принципы и методы финансового менеджмента бюджетного учреждения, следует учитывать, что оно имеет обособленное имущество в оперативном управлении, при этом отвечает по своим обязательствам. В связи с этим принципы построения системы управления финансами бюджетного образовательного учреждения имеют свои особенности и могут быть разделены на две части: общие принципы, находящиеся в основе общего менеджмента, и специальные, присущие только финансовому менеджменту. Принципы управления финансами обуславливают характер и содержание финансовой деятельности в бюджетной сфере.

Рисунок 1. Принципы управления финансами бюджетного учреждения высшего образования

	Принципы	Содержание
A.	Общие принципы	
1	Стратегическая ориентированность	Формирование стратегии развития учреждения на перспективу
2	Системный подход	Изучение количественных показателей и качественных характеристик финансовой деятельности с системных позиций
3	Принуждение и гибкость	Подчинение действующему административно-правовому полю, законодательным и нормативным актам; придание процессу финансовому управлению права изменять направленность в связи с наступлением непредвиденных обстоятельств либо использовать меры санации и внешнего управления в случае недостижения проектных объемов предоставления образовательных услуг, превышения плановых затрат
4	Плановое развитие	Планирование показателей финансово-хозяйственной деятельности на текущий и среднесрочный период
5	Координация бюджетов, смет и планов	Между структурными подразделениями и головной организацией устанавливается взаимосвязь финансовых и налоговых показателей
6	Анализ и контроль	Выполнение анализа состояния финансово-хозяйственной деятельности, сопоставление плановых бюджетных показателей и фактически достигнутых значений. Контроль за использованием финансовых ресурсов
Б.	Специальные финансовые принципы	
7	Обеспечение финансовой устойчивости учреждения	Издержки и инвестиции должны полностью окупаться и приносить прибыль
8	Обеспечение платежеспособности и ликвидности организации	Поддержание положительного сальдо денежного потока и возможности своевременного выполнения обязательств по расчетам с кредиторами
9	Создание финансовых резервов	Формирование финансовых резервов в целях обеспечения продолжения безрисковой предпринимательской деятельности
10	Управление дебиторской задолженностью	Сокращение размера дебиторской задолженности и недопущение безнадежных долгов

Понятие «принцип» раскрывает основополагающую истину положения или категории, поэтому принципы финансового менеджмента бюджетного образовательного учреждения исходят из сущности и роли финансов и учитывают возможные изменения факторов. В таком аспекте принципы раскрывают основу порядка и направления оптимизации системы финансовых отношений при формировании и использовании денежных средств и нефинансовых ресурсов. Значимая составляющая указанных принципов – стратегическая ориентированность, или финансовая стратегия – включает управление денежными потоками и финансовыми рисками в долгосрочном периоде, оптимизация расходов, управление временно свободными ресурсами и инвестирование средств. Управление финансами в любой организации строится на принципе принуждения и предусматривает ведение финансовой деятельности в строгом соответствии с нормами законодательных и нормативно-правовых актов. При этом процесс финансового управления в ряде случаев использует принцип гибкости, позволяющий нивелировать воздействие негативных обстоятельств, возникающих по причинам, связанным с воздействием внешних факторов. Системный характер финансового

менеджмента лежит в основе анализа финансовых результатов и координации управленческих решений для рационального и эффективного использования финансовых ресурсов. В целях сохранения устойчивого развития организаций-бюджетополучателей, с точки зрения системности и контроля, анализируются показатели по всем кодам вида финансового обеспечения деятельности, как по видам деятельности, осуществляемой за счет средств соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации (бюджетная деятельность), так и деятельности, приносящей доход (собственные доходы учреждения). Планирование развития организации и текущей финансово-хозяйственной деятельности обеспечивает своевременность получения информации и установления оптимальных пропорций между источниками финансирования бюджетного образовательного учреждения, поскольку все источники финансового обеспечения взаимосвязаны и взаимозависимы, занимают свою нишу и строгое целевое назначение. Системность финансового менеджмента достигается при целенаправленности формирования отдельных разделов общего финансового плана. Принцип формирования финансовых резервов в целях сохранения безрисковой предпринимательской деятельности диктуется условиями, вызванными разными причинами. В основном, это связано с ситуациями, которые приводят к возникновению финансовых рисков, такими как:

- несвоевременность расчетов и платежей;
- демографический провал и уменьшение спроса на образовательные услуги;
- рыночный риск, появляющийся в связи с инфляционными процессами или изменением рыночных цен;
- потери населением финансовых активов;
- риск невозврата вложенных средств;
- социальная напряженность и риск получения дохода ниже предполагаемого.

Для снижения степени отрицательного последствия риска реализуется финансовая стратегия – разработанная гибкая программа по приданию процессу финансового управления направленности санации. Реализацией этого принципа является формирование финансовых резервов в размере, обеспечивающем выполнение обязательств по оплате труда сотрудников вуза, других аналогичных фондов, способных укрепить финансовое положение образовательного учреждения в критические моменты. В результате процесса формирования источников хозяйственной деятельности бюджетная организация имеет право заработать необходимый объем денежных средств за счет внебюджетной деятельности. В этом случае формируются собственные средства, которые используются бюджетным учреждением самостоятельно. В этом случае уже проявляется действие специальных финансовых принципов. Принцип обеспечения финансовой устойчивости подразумевает создание таких условий, при которых финансовое состояние бюджетного учреждения позволит отвечать по своим долгам за счет имеющихся собственных ресурсов и бюджетных ассигнований, сохранять платежеспособность и кредитоспособность, а также обеспечить развитие на основе роста прибыли и доходов от внебюджетной деятельности. Обеспечение ликвидности и поддержание положительного сальдо денежного потока гарантирует своевременное выполнение обязательств по расчетам с кредиторами, то есть возможность погашать текущие долги и обязательства исключительно за счет текущих активов и имеющихся собственных и бюджетных ресурсов денежных средств в размере, достаточном для исполнения принятых обязательств.

Методы управления, или способы воздействия субъекта управления на объект управления, используемые в системе финансового менеджмента бюджетного учреждения высшего образования, также отличаются присущей им спецификой и могут быть как экономическими, так и административными. В таблице представлены основные составляющие административных и экономических методов управления финансами и те задачи, которые могут быть решены при их применении. В управлении финансами бюджетного

учреждения высшего образования, безусловно, учитываются требования, предъявляемые к использованию бюджетных ассигнований Счетной палатой, налоговых органов, регулирующие и нормативные документы Минфина России, Федерального казначейства и других органов исполнительной власти в части их компетенции. Рациональное сочетание экономических и административных методов управления финансами является важным фактором эффективного функционирования бюджетного учреждения высшего образования.

Рисунок 2. Классификация методов управления финансами бюджетного образовательного учреждения высшего образования

	Методы управления финансами	Решаемые задачи и достигаемые результаты
Административные методы	Регламентация финансовой деятельности	Доведение до структурных подразделений учреждения приказов, распоряжений, нормативных актов, инструкций и других документов, регламентирующих деятельность и обеспечивающих внутреннюю дисциплину и ответственность
	Финансовый контроль	Выявление фактических результатов по использованию бюджетных ассигнований, внебюджетных финансовых ресурсов, резервов роста и повышения эффективности использования средств
	Финансовое регулирование	Установление соотношения между размером средств (внебюджетных доходов), оставляемых в распоряжении структурного подразделения бюджетного образовательного учреждения высшего образования и величиной взносов, перечисляемых на обеспечение ведения образовательного процесса
Экономические методы	Стратегическое планирование финансово-хозяйственной деятельности	Комплекс мер, направленных на перспективное финансирование развития образовательных услуг и прогнозирование финансовых ресурсов для реализации целевых программ
	Оперативное финансовое планирование	Комплекс мер, формируемых на текущий финансовый год, направленных на оперативное рациональное использование финансовых ресурсов
	Финансовый анализ	Способ всесторонней оценки сбалансированности и пропорциональности финансовых ресурсов бюджетного учреждения и разработка предложений по направлениям их эффективного использования
	Внутренний аудит	Способ создания информационной управленческой системы для мониторинга финансовой деятельности и минимизация финансовых рисков

Таким образом, финансовый менеджмент бюджетного учреждения высшего образования имеет присущие ему особенности в формировании системы управления финансами; он направлен на управление движением финансовых ресурсов и поддержание эффективного взаимодействия участников финансовых отношений, возникающих в процессе движения денежных средств и иных нефинансовых поступлений. Сфера финансового менеджмента учреждений высшего образования включает много вопросов текущего и стратегического значения, но наиболее значимые – оптимизация использования финансовых ресурсов, полученных из различных источников

финансирования и выполнение поставленных уставных задач, и контроль за строгим соблюдением бюджетно-финансовой дисциплины.

2.3 Характеристика методики оценки эффективности системы финансового менеджмента и её адаптация для образовательных учреждений

Для оценки эффективности внедрения современного финансового менеджмента по инициативе Министерства финансов Российской Федерации регулярно проводится мониторинг качества государственного финансового менеджмента. Внедрение современных технологий и процедур финансового менеджмента в учреждениях сферы образования, в том числе высшей школы, предполагает расширение использования инструментов мониторинга и оценки на основе специфической системы показателей. В рамках реализации приказа Минфина России «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета» (Приказ № 34н от 13 апреля 2009 г.) для оценки качества финансового менеджмента в организациях бюджетного сектора профильными ведомствами была предложена специфическая система показателей, на основе которой формируется рейтинг качества финансового менеджмента подведомственных учреждений. Использование в процедурах мониторинга качества финансового менеджмента специфических показателей позволяет сделать вывод о качестве управления выделяемыми бюджетными ассигнованиями при реализации утвержденных государственных заданий. Для повышения эффективности управления бюджетными ресурсами в сфере образования Министерство образования и науки Российской Федерации разработало перечень показателей, характеризующих качество финансового

менеджмента подведомственных ему образовательных организаций высшего образования, распределенных по ключевым группам (рис.3), (рис.4).

Рисунок 3. Примеры показателей оценки качества финансового менеджмента в учреждениях высшего образования

ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ КАЧЕСТВО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ		
ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ПЛАНИРОВАНИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ИСПОЛНЕНИЯ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отношение фактических доходов/расходов от ПДД* к запланированным доходам в последнем ПФХД**. ▪ Отношение фактических доходов/расходов от ПДД к запланированным доходам в первом ПФХД. ▪ Наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания. ▪ Наличие необоснованных остатков средств субсидии на иные цели 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля поступлений от приносящей доход деятельности в общем объеме поступлений. ▪ Прирост поступлений от приносящей доход деятельности по отношению к прошлому году. ▪ Зависимость учреждения от заемных источников финансирования. ▪ Доля просроченной кредиторской задолженности. ▪ Доля просроченной дебиторской задолженности. ▪ Дефицит средств от приносящей доход деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Соответствие средней заработной платы ППС учреждения требованиям дорожной карты***. ▪ Соответствие средней заработной платы научных сотрудников учреждения требованиям дорожной карты. ▪ Прирост среднемесячной заработной платы ППС учреждения в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду. ▪ Численность студентов в расчете на одного работника ППС. ▪ Кадровый потенциал учреждения. ▪ Своевременность утверждения и представления ПФХД, отчета о результатах деятельности учреждения в Минобрнауки России

Рисунок 4. Показатели оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ

Показатели оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации

Код показателя	Наименование показателя оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования	Формула расчета значения показателя оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования	Источник данных	Департамент Министерства образования и науки Российской Федерации, ответственный за предоставление источника данных	Критерии оценки значения показателя оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования	Удельный вес
1	2	3	4	5	6	7
ПКП-1	1. Показатели качества планирования доходов от приносящей деятельности к запланированным в последней версии плана финансово-хозяйственной деятельности (далее - ПФХД) доходам от приносящей деятельности	$100\% - \left(\frac{ Д^ф - Д^п }{Д^п} * 100\% \right)$; где: $Д^ф$ - фактический объем собственных доходов на отчетную дату, $Д^п$ - плановый объем собственных доходов на дату, предусмотренный в последней версии ПФХД.	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности" 2. ПФХД (последняя версия)	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки, Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение 89% и менее (0 баллов) Удовлетворительное значение: 90% - 99% Максимальное значение 100% (1 балл)	2
ПКП-2	Отношение фактических расходов от приносящей доход деятельности к запланированным в последней версии ПФХД расходам от приносящей доход деятельности	$100\% - \left(\frac{ Р^ф - Р^п }{Р^п} * 100\% \right)$; где: $Р^ф$ - фактический объем расходов от приносящей доход деятельности, $Р^п$ - плановый объем расходов от приносящей доход деятельности, предусмотренный в последней версии ПФХД.	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности" 2. ПФХД (последняя версия)	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки, Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение 89% и менее (0 баллов) Удовлетворительное значение: 90% - 99% Максимальное значение 100% (1 балл)	2

ПКП-3	Отношение фактических доходов от приносящей доход деятельности к первоначально запланированным доходам от приносящей доход деятельности	$100\% - \left(\frac{ D^f - D^p }{D^p} * 100\% \right)$; где: D^f - фактический объем собственных доходов. D^p - плановый объем собственных доходов, предусмотренный в первоначальной версии ПФХД.	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности" 2. ПФХД (последняя версия)	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки, Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение 80% и менее (0 баллов) Удовлетворительное значение: 81% - 99% Максимальное значение 100% (1 балл)	2
ПКП-4	Отношение фактических расходов от приносящей доход деятельности к первоначально запланированным расходам от приносящей доход деятельности	$100\% - \left(\frac{ P^f - P^p }{P^p} * 100\% \right)$; где: P^f - фактический объем расходов от приносящей доход деятельности. P^p - плановый объем расходов от приносящей доход деятельности, предусмотренный в первоначальной версии ПФХД.	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности". 2. ПФХД (последняя версия)	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки, Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение 80% и менее (0 баллов) Удовлетворительное значение: 81% - 99% Максимальное значение 100% (1 балл)	2
ПКП-5	Наличие необоснованных остатков субсидии на выполнение государственного задания	$\frac{Oc - Обт - Обс - Рез - Рас}{Дгз} * 100\%$; где: Oc - остаток по субсидии на выполнение государственного задания; $Обт$ - объем принятых и неисполненных обязательств текущего (отчетного) финансового года; $Обс$ - объем принятых обязательств на финансовое обеспечение расходов, следующих за текущим (отчетным) финансовым годом; $Рез$ - резервы предстоящих расходов по субсидии на выполнение государственного задания; $Рас$ - расходы предусматриваемые на обеспечение объявленных конкурсов, по которым не заключены контракты $Дгз$ - объем субсидии на выполнение государственного задания	1. Форма 0503779 "Сведения об остатках денежных средств учреждения" 2. Форма 0503738 "Отчет об обязательствах учреждения" вид финансового обеспечения - субсидия на выполнение государственного задания 3. Форма 0503730 форма "Баланс государственного (муниципального) учреждения" 4. ПФХД (последняя версия)	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки, Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение (1 балл): 0% и менее Удовлетворительное значение 1% - 3% Максимальное значение (0 баллов): более 4%	3
ПКП-6	Наличие остатков средств субсидии на иные цели	$\frac{O_{иц}}{P_{иц}} * 100\%$; где: $O_{иц}$ - остаток средств по субсидии на иные цели; $P_{иц}$ - объем субсидии на иные цели, начисленный в 4-ом квартале отчетного года.	1. Внутренние данные Минобрнауки России	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (1 балл): 0% - 100% Максимальное значение (0 баллов): 101% и более	3
ПКП-7	Частота обновлений плана финансово-хозяйственной деятельности	$(\Sigma Д+4) - \Sigma П$ где: $Д$ - факт выделения учреждению дополнительных субсидий на выполнение государственного задания, субсидий на иные цели и/или бюджетных инвестиций, изменения нормативно-правовых актов в части формирования ПФХД и реорганизации учреждения. $П$ - факт изменения плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения	1. ПФХД 2. Внутренние данные Минобрнауки России из системы АК КСУФ	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (0 баллов): Менее 0 или более 5 Максимальное значение (1 балл): 0-4	1
2. Показатели финансовой устойчивости (далее - ПФУ)						1
ПФУ-1	Доля поступлений от приносящей доход деятельности в объеме поступлений от приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания (Показатель автономии)	$\frac{\Sigma Д_{пзд}}{Д_{пзд} + Д_{гз}} * 100\%$; где: $Д_{пзд}$ - объем доходов от приносящей доход деятельности. $Д_{гз}$ - доходы по субсидии на выполнение государственного задания на оказание государственных образовательных услуг по программам высшего образования и среднего профессионального образования + на оказание государственных образовательных услуг общего образования, дошкольного образования и дополнительного образования + на выполнение работ по прикладным и фундаментальным научным исследованиям и иным научным работам в рамках государственного задания	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности" 2. Внутренние данные Минобрнауки России	Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение (0 баллов): 29% и менее Удовлетворительное значение: 30% - 69% Максимальное значение (1 балл): 70% и более	2

ПФУ-2	Прирост доходов от приносящей доход деятельности по отношению к прошлому году	$\frac{Д_{\text{плд}}^t}{Д_{\text{плд}}^{t-1}} * 100\% - 100\%$; где: $Д_{\text{плд}}^t$ - доходы от приносящей доход деятельности в отчетном периоде. $Д_{\text{плд}}^{t-1}$ - доходы от приносящей доход деятельности за аналогичный период предыдущего года.	1. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности"	Департамент бухгалтерского учета Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (0 баллов): менее 0% Удовлетворительное значение: 1% - 10% Максимальное значение (1 балл): более 10%	3
ПФУ-3	Зависимость учреждения от заемных источников финансирования (коэффициент долговой нагрузки)	$\frac{Д_0}{Д_{\text{плд}}(\text{факт})} * 100\%$; где: $Д_{\text{плд}}(\text{факт})$ - объем доходов от приносящей доход деятельности в отчетном периоде $Д_0$ - расчеты с кредиторами по долговым обязательствам	1. Форма 0503730 "Баланс государственного (муниципального) учреждения" 2. Форма 0503737 "Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности"	Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение (1 балл): 0% до 10% Удовлетворительное значение: 11% - 24% Максимальное значение (0 баллов): 25% и более	2
ПФУ-4	Наличие просроченной кредиторской задолженности	$\frac{КЗ_{\text{просроч}}}{КЗ} * 100\%$; где: $КЗ_{\text{просроч}}$ - объем просроченной кредиторской задолженности на отчетную дату. $КЗ$ - общий объем кредиторской задолженности.	1. Форма 0503769 "Сведения по дебиторской и кредиторской задолженности учреждения" (кредиторская задолженность, все коды финансового обеспечения)	Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение (1 балл): 0% Максимальное значение (0 баллов): 1% и более	2
ПФУ-5	Наличие дебиторской задолженности не реальной к взысканию	$\frac{ДЗ_{\text{нрв}}}{ДЗ} * 100\%$; где: $ДЗ_{\text{нрв}}$ - объем не реальной к взысканию дебиторской задолженности на отчетную дату. $ДЗ$ - общий объем дебиторской задолженности.	1. Форма 0503769 "Сведения по дебиторской и кредиторской задолженности учреждения" (дебиторская задолженность, все коды финансового обеспечения)	Департамент бухгалтерского учета	Минимальное значение (1 балл): 0% Максимальное значение (0 баллов): 1% и более	2
3. Стратегические показатели (далее - СП)						
СП-1	Соответствие средней заработной платы профессорско-преподавательского состава организации показателям плана мероприятий ("дорожной карты") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки", утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. N 722-р	$\frac{ФНЗ_{\text{ППС}}^t}{ССЧ_{\text{ППС}}^t * t * ЗП_{\text{ср регион}}^t} * 100\%$; где: $ФНЗ_{\text{ППС}}^t$ - фонд начисленной заработной платы профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образования (далее - ППС) (без учета работающих по внешнему совместительству) за отчетный период. $ССЧ_{\text{ППС}}^t$ - среднесписочная численность работников ППС (без учета работающих по внешнему совместительству) за отчетный период. t - длительность отчетного периода, на который производится расчет показателя (в месяцах); $ЗП_{\text{ср регион}}^t$ - среднемесячный доход от трудовой деятельности в соответствующем субъекте Российской Федерации за отчетный период (по данным официальной статистики).	1. Сведения о численности и оплате труда работников сферы образования по категориям персонала (форма N "ЗП-образование") 2. Официальные данные статистической отчетности Росстата	Департамент стратегии, анализа и прогноза	Минимальное значение (0 баллов): значение показателя меньше показателя "дорожной карты" Министерства образования и науки Российской Федерации Максимальное значение (1 балл): значение показателя больше или равно показателю "дорожной карты"	2 3
СП-2	Соответствие средней заработной платы научных сотрудников организации показателям плана мероприятий ("дорожной карты") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки", утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. N 722-р	$\frac{ФНЗ_{\text{НР}}^t}{ССЧ_{\text{НР}}^t * t * ЗП_{\text{ср регион}}^t} * 100\%$; где: $ФНЗ_{\text{НР}}^t$ - фонд начисленной заработной платы научных сотрудников образовательных организаций высшего образования (без учета работающих по внешнему совместительству) за отчетный период. $ССЧ_{\text{НР}}^t$ - среднесписочная численность научных сотрудников (без учета работающих по внешнему совместительству) за отчетный период. t - длительность отчетного периода, на который производится расчет показателя (в месяцах); $ЗП_{\text{ср регион}}^t$ - среднемесячный доход от трудовой деятельности в соответствующем субъекте Российской Федерации за отчетный период (по данным официальной статистики).	1. Сведения о численности и оплате труда работников сферы образования по категориям персонала (форма N "ЗП-образование") 2. Официальные данные статистической отчетности Росстата	Департамент стратегии, анализа и прогноза	Минимальное значение (0 баллов): значение показателя меньше показателя "дорожной карты" Министерства образования и науки Российской Федерации Максимальное значение (1 балл): значение показателя больше или равно показателю "дорожной карты"	3

СП-3	Доля выплат на фонд оплаты труда за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания в объеме выплат за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания	$\frac{P_{\text{от}}}{P} * 100\%$; где: $P_{\text{от}}$ - объем расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания P - объем расходов за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания (за исключением субсидии на содержание имущества и выполнение общественно значимых мероприятий)	1. План финансово-хозяйственной деятельности 2. Внутренние данные Минобрнауки России (АК КСУФ, "Финансовое обеспечение высших учебных заведений, подведомственных Минобрнауки России (по годам)"	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (1 балл): до 70% Максимальное значение (0 баллов): 71% и более	1
СП-4	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИР и НИОКР) за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ, государственных научных фондов, в расчете на 1 научно-педагогического работника	$\frac{P_{\text{НИР}}}{Ч_{\text{НИР}}}$; где: $P_{\text{НИР}}$ - объем доходов от НИР и НИОКР за исключением средств бюджетной системы Российской Федерации и государственных научных фондов за отчетный период; $Ч_{\text{НИР}}$ - приведенная к числу ставок численность работников ППС и научных работников, включая работающих на условиях штатного совместительства, без работающих по договорам гражданско-правового характера	1. Форма N 1 "Мониторинг"	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (0 баллов): ниже нормативного значения Максимальное значение (1 балл): выше нормативного значения	3
СП-5	Кадровый потенциал сотрудников финансового подразделения	$\frac{У_{\text{ч}} + У_{\text{к}}}{У_0}$ где: $У_{\text{ч}}$ - количество сотрудников финансового подразделения организации, принявших участие в семинарах-совещаниях, проводимых Минобрнауки России за отчетный период; $У_{\text{к}}$ - количество сотрудников финансового подразделения, обладающих свидетельствами (сертификатами, удостоверениями) о прохождении повышения квалификации в области экономики и финансов в течение последних трех лет; $У_0$ - общее фактическое количество сотрудников финансового подразделения организации по состоянию на 1 января текущего года.	1. Данные предоставленные ООВО 2. Внутренние данные Минобрнауки России	Департамент финансов, организации бюджетного процесса, методологии и экономики образования и науки	Минимальное значение (0 баллов) - 0 частей Удовлетворительное значение - 1-2 участия Максимальное значение (1 балл) - 3 и более частей	0,5

Показатели мониторинга и оценки финансового менеджмента вузов также можно структурировать по трем направлениям: эффективность бюджетных расходов; показатели финансовой устойчивости; показатели качества финансового менеджмента.

Таблица 3. Показатели оценки качества финансового менеджмента образовательного учреждения

	Наименование показателя	Нормативное значение
1. Показатели эффективности бюджетных расходов		

	Наименование показателя	Нормативное значение
1.	Показатель структурного прироста доходов	≥ 1
2.	Показатель качества планирования собственных доходов учреждения	90% - 110% - норма; от 80-89% и 110-119% - удовлетворительно; $\leq 80\%$, $\geq 120\%$ - неудовлетворительно
3.	Показатель качества планирования расходов за счет субсидий по отдельным видам расходов	90% - 110% - норма; от 80-89% и 110-119% - удовлетворительно; $\leq 80\%$, $\geq 120\%$ - неудовлетворительно
4.	Показатель качества планирования расходов за счет собственных средств по отдельным видам расходов	90% - 110% - норма; от 80-89% и 110-119% - удовлетворительно; $\leq 80\%$, $\geq 120\%$ - неудовлетворительно
5.	Коэффициент инвестирования программных доходов за счет средств субсидии	Показатель носит рекомендательный характер Ориентировочное значение от 0- 0,3
6.	Коэффициент инвестирования программных расходов за счет собственных средств	Показатель носит рекомендательный характер

	Наименование показателя	Нормативное значение
7.	Коэффициент реинвестирования программных расходов	Показатель носит рекомендательный характер
8.	Структурный показатель недвижимого имущества	Показатель носит рекомендательный характер
9.	Структурный показатель особо ценного движимого имущества	Показатель носит рекомендательный характер
2. Показатели финансовой устойчивости		
10.	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	Не более 10%
11.	Коэффициент автономии	$\geq 0,45$ - для автономных $\geq 0,3$ - для бюджетных
12.	Коэффициент обновления основных средств	≥ 1
13.	Коэффициент роста нефинансовых активов	Показатель носит рекомендательный характер Не может быть равен 0

	Наименование показателя	Нормативное значение
14.	Показатель удельного веса нематериальных активов	Показатель носит рекомендательный характер
15.	Коэффициент просроченной кредиторской задолженности	$\leq 0,2$
16.	Коэффициент нереальной к взысканию дебиторской задолженности	Показатель носит рекомендательный характер, Не более 0,03
3. Показатели качества финансового менеджмента		
17.	Доля фонда оплаты труда неосновного персонала в общем фонде оплаты труда	Не более 40%
18.	Доля стимулирующего фонда оплаты труда научно-педагогических работников	$\leq 30\%$, при условии, если средний оклад не менее 80% от средней з/п по региону
19.	Коэффициент изменения средней заработной платы научно-педагогических работников за отчетный период.	≥ 1

Анализ качества финансового менеджмента учреждений, подведомственных Минобрнауки России, проводится по следующим направлениям:

- 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.).

В свою очередь, план-факт анализ включает в себя оценку следующих аналитических показателей:

1. Качество планирования доходов (расходов) от приносящей доход деятельности организации, которое оценивается по показателям:

- отношение фактических доходов (расходов) к первоначально запланированным;
- отношение фактических показателей доходов (расходов) к запланированным.

2. Анализ качества прогнозирования и планирования, который включает показатели:

- 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. Анализ по отдельным показателям, основанный на оценке размера остатков на счетах вуза. Размер остатков на счетах оценивает 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.

Кроме того, Минобрнауки России оценивает показатели финансовой устойчивости и платежеспособности вуза.

Финансовая устойчивость вуза оценивается по следующим показателям:

— 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.

— 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.

— 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:

— 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.

— 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:

— 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» Минобрнауки России. Наиболее благоприятным считается соответствие показателя соотношения заработной платы основных работников ООВО и средней по субъекту РФ показателям, установленным в «дорожной карте» Минобрнауки России.

— 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.

— 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 Минобрнауки 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 неудовлетворительном состоянии показателя по средней заработной плате свидетельствует о возможном недофинансировании развития человеческого капитала и невозможности выполнения «дорожной карты» Минобрнауки России в части повышения оплаты труда основного персонала.

— Начиная с 1 января 2017 года в Рейтинг качества финансового менеджмента будет включен такой стратегический показатель, как кадровый потенциал сотрудников финансового подразделения. Он характеризуется долей сотрудников финансового подразделения организации, принявших участие в семинар-совещаниях, проводимых Минобрнауки 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 Минобрнауки России, 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.

Данные показатели были использованы при проведении мониторинга качества финансового менеджмента подведомственных Минобрнауки России высших учебных заведений. Мониторинг был направлен в том числе на совершенствование процедур внутреннего финансового контроля и аудита в государственном секторе с целью повышения достоверности отчетных данных и реализации комплекса мероприятий по повышению экономичности и результативности использования бюджетных средств. Результаты мониторинга были использованы при построении рейтинга учреждений системы высшего образования, которые были поделены на три группы: вузы с высоким, удовлетворительным или неудовлетворительным уровнем финансового менеджмента.

В свою очередь, анализ результатов мониторинга качества финансового менеджмента в учреждениях высшего образования продемонстрировал наличие целого ряда проблем, связанных с недостаточной эффективностью их финансово-хозяйственной деятельности. В числе проблемных показателей следует назвать показатель ПФУ-6: дефицит средств от ПДД; показатель ПФУ-2: прирост поступлений от ПДД по отношению к предыдущему периоду; показатель ПКП-6: наличие необоснованных остатков субсидии на ИЦ и др.

Наличие вышеуказанных проблем не позволило многим российским вузам достичь целевых значений показателей качества финансового менеджмента.

Недостижение целевых значений показателей в учреждениях высшего образования обуславливается низкой финансовой дисциплиной, зачастую недостаточно эффективной организационной структурой управления финансами, неудовлетворительным качеством процессов финансового планирования, бюджетирования и контроля, в том числе недостаточной увязкой среднесрочного и оперативного финансового планирования, финансовой и стратегической информации, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости и эффективности функционирования университетов.

Наличие комплекса нерешенных проблем и необходимость укрепления конкурентоспособности учреждений системы высшего образования требуют внедрения в практику управления вузов эффективной системы централизованного финансового менеджмента с применением современных методов, подходов и инструментов управления финансами. В связи с этим считается целесообразным предложить комплекс мероприятий, направленных на повышение качества и эффективности управления финансами в университетах:

1) В части улучшения управления кредиторской задолженностью (показатель ПФУ-6: дефицит средств от ПДД) разработать систему мер, направленную на поддержание нормативного уровня кредиторской задолженности:

а) в рамках стратегического управления затратами провести анализ чувствительности с целью определения однотипных сценариев для выявления наиболее уязвимых мест вуза, анализ цепочки себестоимости образовательных услуг и выявить конкретные причины образования кредиторской задолженности; разработать механизм мониторинга состояния и своевременного погашения кредиторской задолженности и при необходимости ее реструктуризации и реоформления;

б) в рамках оперативного управления затратами проводить ежедневный мониторинг изменения уровня кредиторской задолженности и предоставлять оперативную отчетность о состоянии кредиторской задолженности; следить за исполнением договорных обязательств, обеспечивать соответствие нормативных и фактических объемов затрат в рамках заключаемых договоров; осуществлять сверку кредиторской задолженности и принимать своевременные меры для ликвидации просроченной кредиторской задолженности (в том числе направлять обращения ГРБС для оказания финансовой помощи по оплате просроченной кредиторской задолженности, возникшей не по вине вуза, например, образовавшейся в результате слияния университетов).

2) В части управления ликвидностью исключить возможность принятия обязательств, не покрываемых источниками финансирования; выявлять несоответствие сроков возникновения расходов и получения средств по договорам; следить за соотношением уровня дебиторской и кредиторской задолженности и уровня долговой нагрузки; осуществлять контроль соотношения доходов и денежных средств учреждения (связанного с ним показателя ПФУ-6), обеспечивая достаточные (но не чрезмерные) остатки

денежных средств на счетах; прогнозировать движение денежных средств на ежедневной основе для предотвращения возникновения дефицита.

3) В части повышения финансовой и платежной дисциплины контролировать своевременность осуществления платежей, включая платежи в бюджеты и исключая возможность ошибок и просрочек; при заключении договоров с контрагентами планировать сроки оплаты до конца отчетного периода, исключать отсрочки платежа (коммерческий кредит), по срокам переходящие на новый календарный год.

4) В части эффективного управления дебиторской задолженностью и предотвращения просроченной дебиторской задолженности работать с проверенными дебиторами, разработать систему кредитной политики вуза, включающую такие инструменты, как анализ кредитной истории, разработка критериев оценки кредитоспособности контрагентов, установление кредитных лимитов на дебиторов, сокращение сроков получения денежных средств.

5) В части совершенствования системы финансового планирования:

а) проанализировать доходы по основным видам деятельности (с разбивкой) и выявить наиболее доходные направления и подразделения; создать условия (организационные, финансовые) для развития этих видов деятельности; регулярно пересматривать расчет стоимости платных образовательных и других услуг; оценить перспективы централизованного продвижения результатов НИР; рассмотреть возможности формирования фондов развития, например, эндаумент-фонда (показатель ПФУ-2: прирост поступлений от ПДД по отношению к предыдущему периоду);

б) в процессе финансового планирования обеспечить связь финансовой, нефинансовой и стратегической информации; усилить гибкость планирования; планы должны быть максимально реалистичными и соответствовать целям и имеющимся ресурсам; в случае существенного перевыполнения планов по

отдельным подразделениям (вузу в целом) или периодам создавать резервные фонды;

в) выявить причины неисполнения сроков утверждения ПФХД, определить круг ответственных лиц и разработать регламент подготовки и утверждения ПФХД, предусматривающий возможность использования с определенной корректировкой данных прошлого года и меры дисциплинарной ответственности (показатель ПКНПА-2: своевременность утверждения и представления ПФХД в Минобрнауки России), что позволит повысить исполнительскую дисциплину.

б) В части осуществления финансового анализа и принятия финансовых решений:

а) вести полный учет и фиксацию всех финансовых решений и операций, а также информации, используемой при принятии этих решений, как основы для оценки эффективности принятых решений, а также проверки того, что все необходимые шаги были предприняты своевременно на основе имеющейся в тот момент информации;

б) создать информационную систему, которая позволила бы интегрировать всю экономическую и финансовую информацию в вузе, включая единую сквозную систему ввода информации, что повысит прозрачность информации, ответственность исполнителей, своевременность исполнения, позволит организации функционировать как единая система, руководителям подразделений получать достоверную и актуальную информацию в любой момент времени для принятия управленческих решений.

7) В части управления рисками (соответствие нормам, риск ликвидности, кредитный риск, инфляционный риск, валютный риск (например, денежные потоки зарубежных филиалов), репутационный риск, риск финансовой безопасности) внедрить необходимые процедуры, практики и внутренние

нормативные положения с целью контроля рисков. Для реализации данных мероприятий и обеспечения комплексной системы финансового менеджмента в учреждениях высшего образования целесообразно оптимизировать организационную модель финансовой службы, которая позволила бы обеспечить централизованное и эффективное выполнение таких функций, как: управление денежными средствами, финансовый анализ и принятие финансовых и инвестиционных решений, управление затратами, финансовое планирование и прогнозирование, контроль достижения целевых финансовых показателей, мониторинг финансовых результатов, риск-менеджмент. Как показывает опыт ведущих университетов, в частности, Оксфордского университета (University of Oxford), Университета Хериота-Уатта в Эдинбурге (Heriott Watt University) и других, финансовые функции в них выполняются казначейством. Контролирующую функцию по отношению к деятельности казначейства осуществляет Финансовый комитет университета, состоящий в основном из внешних независимых участников (в том числе внешних аудиторов). Британские университеты по рекомендации Сертифицированного института общественных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA) публикуют Кодекс практики финансового менеджмента, который отражает цели, политику и практику финансового менеджмента в вузе и ежегодно пересматривается Финансовым комитетом университета. По мнению авторов, подобная система финансового менеджмента с централизацией управления финансами, четким разделением должностных полномочий и зон ответственности, обеспеченная высококвалифицированными кадрами и современной системой информационной поддержки, позволит обеспечить надежность и высокое качество финансового менеджмента в российских университетах.

Таким образом, исследование методологических аспектов построения системы финансового менеджмента позволило добиться некоторых промежуточных результатов:

- Определить элементы системы финансового менеджмента и этапы ее построения.
- Рассмотреть существующие методики оценки эффективности финансового менеджмента в образовательных учреждениях.
- Выявить пути совершенствования существующей методики оценки эффективности финансового менеджмента образовательных учреждений.

Изучив методические аспекты построения системы финансового менеджмента образовательных учреждений, можно сделать некоторые выводы. Управление финансами бюджетного образовательного учреждения в системе высшего образования значительно отличается от финансового менеджмента в других секторах экономики, в первую очередь, тем, что оно направлено в меньшей степени на извлечение прибыли и в большей степени на решение социальных задач.

Финансовый менеджмент бюджетного учреждения высшего образования имеет присущие ему особенности в формировании системы управления финансами; он направлен на управление движением финансовых ресурсов и поддержание эффективного взаимодействия участников финансовых отношений, возникающих в процессе движения денежных средств и иных нефинансовых поступлений. Сфера финансового менеджмента учреждений высшего образования включает много вопросов текущего и стратегического значения, но наиболее значимые – оптимизация использования финансовых ресурсов, полученных из различных источников финансирования и выполнение поставленных уставных задач, и контроль за строгим соблюдением бюджетно-финансовой дисциплины.

В рамках реализации приказа Минфина России «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета» (Приказ № 34н от 13 апреля 2009 г.) для оценки качества финансового менеджмента в организациях бюджетного сектора профильными ведомствами была

предложена специфическая система показателей, на основе которой формируется рейтинг качества финансового менеджмента подведомственных учреждений. Показатели оценки финансового менеджмента вузов структурированы по трем направлениям: показатели качества планирования; показатели финансовой устойчивости; стратегические показатели. Использование в процедурах мониторинга качества финансового менеджмента специфических показателей позволяет сделать вывод о качестве управления выделяемыми бюджетными ассигнованиями при реализации утвержденных государственных заданий.

3 Пути совершенствования системы финансового менеджмента на примере Сибирского федерального университета

3.1 Характеристика Сибирского федерального университета

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сибирский 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.

Университет основан в 2006 году путём объединения четырёх высших учебных заведений Красноярска. В 2012 году к нему также были присоединены Красноярский государственный торгово-экономический институт и НИИЦ «Кристалл». Университет входит в число участников государственной программы «Проект 5-100».

Университет является юридическим лицом, имеет право открывать лицевые счета в территориальном органе Федерального казначейства Российской Федерации, счета в кредитных организациях в соответствии с законодательством Российской Федерации, обладает обособленным имуществом на праве оперативного управления, земельными участками на праве постоянного (бессрочного) пользования, имеет самостоятельный баланс, печать со своим полным наименованием и изображением Государственного герба Российской Федерации, иные печати, штампы, бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак (знак обслуживания), самостоятельно отвечает по своим обязательствам, Университет может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Миссией университета являются создание передовой образовательной, научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры, продвижение новых знаний и технологий для решения задач социально-экономического развития Сибирского федерального округа, а также формирование кадрового потенциала — конкурентоспособных специалистов по приоритетным направлениям развития Сибири и Российской Федерации, соответствующих современным интеллектуальным требованиям и отвечающих мировым стандартам.

Первый ректор университета — академик РАН Евгений Александрович Ваганов. С 30 июля 2019 года университет возглавил Максим Валерьевич Румянцев. Президент СФУ — Александр Викторович Усс, доктор юридических наук, профессор, Губернатор Красноярского края.

СФУ предоставляет беспрецедентные возможности для развития практической и научной составляющих обучения. После создания университета, благодаря целевым инвестициям материальная, прежде всего приборная, база университета была увеличена более чем в 5 раз.

Научно-исследовательский аналитический Центр коллективного пользования СФУ «Наукоемкие методы исследования и анализа новых материалов, наноматериалов и минерального сырья» является элементом инфраструктуры инновационной системы университета и позволяет решать масштабные междисциплинарные задачи в области высоких технологий.

У СФУ заключены соглашения о международном сотрудничестве с организациями из 43 стран мира. Реализуются 5 англоязычных программ, 4 программы «двойных дипломов» и 2 программы, имеющих аккредитацию Европейского Совета по бизнес-образованию.

Сегодня в СФУ 860 иностранных студентов, слушателей и стажёров из 53 стран мира (СНГ, Ближний Восток, Африка, Европа, Латинская Америка, Азия). Они обучаются на всех уровнях — от подготовительных отделений до докторантуры, проходят включённое обучение или стажировку. На регулярной

основе приезжают на включённое обучение студенты из Германии, Испании, КНР, Чехии.

Ежегодно в СФУ работают на постоянной основе порядка 30 иностранных преподавателей, также более 200 визит-профессоров и специалистов из 30 стран мира посещают СФУ с целью участия в различных мероприятиях, чтения лекций, проведения семинаров, руководства проектными работами.

В рамках академической мобильности за рубеж ежегодно выезжают более 100 студентов и 150 преподавателей СФУ.

Основными задачами Сибирского федерального университета являются:

1) удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и послевузовского профессионального образования, начального и основного общего, среднего (полного) общего, начального и среднего профессионального образования, а также дошкольного и дополнительного профессионального образования;

2) удовлетворение потребностей общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим и средним профессиональным образованием, в научно-педагогических кадрах высшей квалификации;

3) организация и проведение в тесной связи с учебным процессом фундаментальных, прикладных научных исследований, направленных на решение актуальных проблем, опытно-конструкторских и технологических работ;

4) подготовка научных и научно-педагогических кадров через аспирантуру, докторантуру и соискательство;

5) подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников с высшим образованием, научно-педагогических работников высшей квалификации, руководящих работников и специалистов по профилю Университета;

б) накопление, сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

7) воспитание у обучающихся чувства патриотизма, любви и уважения к народу, национальным традициям и духовному наследию России, бережного отношения к репутации Университета;

8) формирование у обучающихся гражданской позиции, развитие ответственности, самостоятельности и творческой активности;

9) распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня.

В свою очередь, в качестве основных целей деятельности Университета следует выделить:

1) реализация основных задач Университета;

2) удовлетворение потребностей общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим и средним профессиональным образованием, в научно-педагогических кадрах высшей квалификации;

3) выполнение заказов на научные исследования и разработки для юридических и физических лиц на основе гражданско-правовых договоров;

4) организация и проведение фундаментальных и прикладных научных исследований, иных научно-технических, опытно-конструкторских, опытно-технологических работ, направленных на решение актуальных проблем, в том числе в сфере образования, использование полученных результатов в образовательном процессе, развитие научных и педагогических школ;

5) обеспечение системной модернизации высшего и послевузовского профессионального образования;

6) подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации кадров на основе применения современных образовательных технологий для комплексного социально-экономического развития региона;

7) развитие материально-технической базы Университета, в том числе за счет выполнения функций заказчика-застройщика;

8) медицинское обслуживание обучающихся и работников в лечебном подразделении Университета, в том числе проведение лечебно-профилактических мероприятий, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

9) информационное обеспечение структурных подразделений Университета, работников и обучающихся Университета, создание, развитие и применение информационных сетей, баз данных, программ и др.

В состав Университета входят филиалы и представительства, институты, в том числе научно-исследовательские, кафедры, аспирантура и докторантура, учебные, научные, научно-образовательные, информационно-аналитические подразделения, библиотека, издательство, типография, редакции журналов и газеты, управления, и иные структурные подразделения, осуществляющие образовательную, научную, научно-исследовательскую, научно-производственную, информационно-аналитическую, методическую, редакционно-издательскую и полиграфическую, финансово-экономическую деятельность и оказывающие услуги, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Университет обязан ежегодно опубликовывать отчеты о своей деятельности и об использовании закрепленного за ним имущества в определенных Учредителем средствах массовой информации.

Университет осуществляет в соответствии с государственным заданием и (или) обязательствами перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг. Университет не вправе отказаться от выполнения государственного задания.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за Университетом Учредителем или приобретенных Университетом за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения, по которым признается

соответствующее имущество, в том числе земельные участки. В случае сдачи в аренду недвижимого имущества или особо ценного движимого имущества, закрепленных за Университетом Учредителем или приобретенных Университетом за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания такого имущества Учредителем не осуществляется.

Университет самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, решает вопросы, связанные с заключением договоров, определением своих обязательств и иных условий, не противоречащих законодательству Российской Федерации и настоящему Уставу. Университет обеспечивает исполнение своих обязательств в соответствии с государственным заданием, планом финансово-хозяйственной деятельности и в пределах денежных средств, полученных в установленном порядке от приносящих доход видов деятельности.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание услуг (выполнение работ) Университетом осуществляется в виде субсидии за счет средств федерального бюджета, а именно за счет:

- субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации;
- средств, полученных от приносящей доход деятельности;
- добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических лиц, в т. ч. иностранных граждан и иностранных юридических лиц;
- получения средств, поступающих от страховых организаций на возмещение вреда по договорам страхования;
- средств, полученных по договорам с физическими и юридическими лицами, в виде платы за проживание, пользование коммунальными и хозяйственными услугами в помещениях, закрепленных за Университетом на праве оперативного управления;

— средств, полученных от арендаторов, абонентов, субабонентов на возмещение эксплуатационных, коммунальных и необходимых административно-хозяйственных услуг;

— грантов, предоставленных на безвозмездной основе физическими лицами и некоммерческими организациями;

— дивидендов (доходов, процентов), получаемых по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам, в случаях и порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации;

— иных источников, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Основными видами деятельности Университета, осуществляемыми за счет средств федерального бюджета, являются:

1) реализация образовательных программ начального, среднего, высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования;

2) осуществление подготовки, профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации работников высшей квалификации, научных и научно – педагогических работников;

3) выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований;

4) организация проведения общественно-значимых мероприятий в сфере образования и науки.

Университет в соответствии с законодательством Российской Федерации вправе осуществлять по договорам с юридическими и физическими лицами на возмездной основе следующие виды приносящей доход деятельности:

1) оказание образовательных услуг в пределах, установленных лицензией на право ведения образовательной деятельности, образовательных услуг, сверх финансируемых за счет средств федерального бюджета государственных заданий (контрольных цифр) по приему обучающихся по программам среднего, высшего и послевузовского профессионального

образования, программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

2) оказание платных дополнительных образовательных услуг, не предусмотренных образовательными программами среднего профессионального, высшего профессионального, послевузовского и дополнительного профессионального образования и федеральными государственными образовательными стандартами, образовательными стандартами, устанавливаемыми Университетом самостоятельно;

3) выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

4) приобретение имущества, имущественных и неимущественных прав на объекты;

5) торговля покупными товарами, оборудованием;

6) долевое участие в деятельности других учреждений (в том числе образовательных) и организаций;

7) приобретение акций, облигаций, иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним;

8) ведение приносящих доход иных внереализационных операций, непосредственно не связанных с собственным производством предусмотренных уставом продукции, работ, услуг и с их реализацией и др.

Доходы Университета поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Университет самостоятельно определяет порядок использования всех своих бюджетных и внебюджетных средств, включая их долю, направляемую на оплату труда и материальное стимулирование работников, а также размеры доплат, надбавок, премий и других мер материального стимулирования в зависимости от вклада каждого работника и в пределах имеющихся бюджетных и внебюджетных средств, если порядком предоставления средств не установлено иное.

Университет обязан вести бухгалтерский учет, представлять бухгалтерскую, финансовую и статистическую отчетность, иные виды отчетности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Университет ведет налоговый учет, предоставляет информацию о своей деятельности в органы государственной статистики, налоговые органы, иные органы и лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Ежегодно Университет публикует отчеты о своей деятельности и об использовании закрепленного за ним имущества в определенных Учредителем Университета средствах массовой информации. Порядок опубликования отчетов, а также перечень сведений, которые должны содержаться в отчетах, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Должностные лица Университета несут установленную законодательством Российской Федерации дисциплинарную, административную и уголовную ответственность за искажение отчетности.

Университет осуществляет внутренний контроль за использованием средств федерального бюджета и внебюджетных источников финансирования в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Внешний контроль за исполнением законодательства Российской Федерации в области бюджетной и финансовой дисциплины в Университете осуществляют уполномоченные органы государственной власти.

3.2 Результаты финансовой деятельности и оценка системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета

С целью оценки качества финансового менеджмента объекта данного исследования - Сибирского федерального университета, необходимо провести анализ результатов его финансовой деятельности за 2018-2020 гг.

Стоит также отметить, что Сибирский федеральный университет был одним из участников проекта «5-100», который был запущен Минобрнауки России в соответствии с Указом Президента России от 7 мая 2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Проект «5-100» — государственная инициатива, направленная на адаптацию российских университетов к мировым стандартам и включение их в международную образовательную среду. Основная цель проекта — повышение престижности российского высшего образования и попадание не менее пяти университетов в сотню лучших по версии трёх авторитетных международных рейтингов: Quacquarelli Symonds, Times Higher Education и Academic Ranking of World Universities. По результатам проекта Сибирский федеральный университет, согласно общему рейтингу «QS» и «THE», в 2020 году занял 1001 место, согласно рейтингу «THE.Engineering&Technology» и «THE.Physical Sciences» - 601 (рис.5).

Рисунок 5. Сводная таблица рейтингов вузов России за 2012-2021 гг.

Рейтинг		Код				5-100/другой		Сотня												
ARWU	QS	THE	М	О	П	Р	Вуз 5-100	Другой вуз	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Название рейтинга		Вуз/предмет		Месяц																
				ИТ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021						
- Алтайский государственный университет																				
- QS																				
Общий рейтинг											601		571							
- Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта																				
- THE																				
Physical Sciences														801						
Общий рейтинг														1001						
- Башкирский государственный университет																				
- THE																				
Engineering & Technology															1001					
Physical Sciences												801		1001						
Общий рейтинг												1001		1001						
- Белгородский государственный национальный исследовательский университет																				
- ARWU																				
Metallurgical Engineering										76	76	76	76	76						
- THE																				
Engineering & Technology													301		401					
Physical Sciences											601		601		801					
Общий рейтинг											801		1001		1001					
- Сибирский федеральный университет																				
- QS																				
Общий рейтинг												801		1001						
- THE																				
Engineering & Technology												801		801		601				
Physical Sciences												801		801		601				
Общий рейтинг									801	1001	1001	1001	1001	1001						

Ни один российский университет из числа участников программы по повышению конкурентоспособности вузов «5–100» не вошел в первую сотню институциональных рейтингов ведущих мировых университетов. Согласно выводам аудиторов, было три ключевые причины:

— большинство вузов-участников ориентировались на вхождение в институциональные и предметные рейтинги QS как наиболее доступные для попадания;

— рейтинги THE и ARWU отличаются более высоким барьером вхождения (не менее 150 индексируемых научных статей в Web of Science или трудоустройства в вузах преподавателей с высоким уровнем цитируемости в Nature, Science);

— изменение государственных требований к вузам — так, в России количество студентов на одного преподавателя должно было вырасти с 10,2 в

2013 году до 12 в 2018 году. В то же время рейтинг QS дает больше баллов вузу, если на одного преподавателя приходится меньше студентов.

Автором исследования предложена система показателей оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству образования и науки РФ, адаптированная для Сибирского федерального университета.

Предлагается включение в перечень показателей оценки качества финансового менеджмента образовательных учреждений, разработанный Министерством финансов Российской Федерации, таких показателей, как:

1. доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов;
2. средний балл единого государственного экзамена студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета;
3. доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ).

Это объясняется тем, что данные показатели способствуют формированию конкурентных преимуществ университета; наращиванию их интернационализации; производству интеллектуальных продуктов мирового уровня; реализации прорывных исследовательских практик; приведению учебных программ в соответствие с международными образцами; развитию взаимодействия университетов с бизнесом и промышленностью; увеличению экспорта образовательных услуг. Кроме того, данные показатели демонстрируют кадровый резерв университета; привлечение к управлению специалистов ведущих российских и зарубежных вузов и научных организаций;

реализацию программы академической мобильности; совершенствование третьей ступени образования (аспирантура и докторантура); поддержку студентов и молодых ученых; создание совместных образовательных программ с международными вузами; проведение фундаментальных и прикладных исследований с международными организациями; привлечение молодых научно-педагогических работников в университете. Что, в свою очередь, формирует конкурентоспособность вуза.

В группу показателей оценки финансовой устойчивости образовательных учреждений, разработанный Министерством финансов Российской Федерации предлагается включение показателя обновления основных средств. Данный коэффициент является одним из основных среди показателей, характеризующих движение основных средств учреждения. Основные средства – важная составляющая активов, которая характеризуется высокой стоимостью и длительностью использования. Эти объекты обеспечивают ведение основной деятельности, прямо или косвенно участвуя в ней. Необходимо поддержание такого их состояния, которое бы обеспечивало способность объектов приносить экономические выгоды учреждению. Это обеспечивается не только путем восстановления объектов (ремонта, модернизации или реконструкции), но и их обновления, когда объекты основных средств заменяются на более современные и производительные.

Показатели оценки финансового менеджмента вуза так же структурированы по трем направлениям: показатели качества планирования; показатели финансовой устойчивости; стратегические показатели. Показатели рассчитываются на основе данных, собранных в интерактивном режиме, плана финансово-хозяйственной деятельности, отчетов об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности и др.

Результаты проведенного анализа для наглядности представлены в таблице (табл.4).

Таблица 4. Показатели оценки качества финансового менеджмента Сибирского федерального университета за 2018-2020гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	Значение показателя по ФГАОУ ВО «СФУ»		
		2018г.,%	2019г.,%	2020г.,%
1. Показатели качества планирования				
Отношение фактических доходов от приносящей доход деятельности к запланированным доходам от приносящей доход деятельности	90% - 110% - норма; от 80-89% и 110-119% - удовлетворительно; $\leq 80\%$, $\geq 120\%$ - неудовлетворительно	101,92	97,54	102,31
Отношение фактических расходов от приносящей доход деятельности к запланированным расходам от приносящей доход деятельности	90% - 110% - норма; от 80-89% и 110-119% - удовлетворительно; $\leq 80\%$, $\geq 120\%$ - неудовлетворительно	118,86	118,54	125,03
2. Показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент автономии	$\geq 45\%$ – для автономных учреждений $\geq 30\%$ – для бюджетных учреждений	21,50	25,00	35,24
Коэффициент	≥ 1	1,25	1,23	1,24

обновления основных средств				
Прирост доходов от приносящей доход деятельности	$\geq 10\%$ - норма; от 1% до 10%- удовлетворительно; $\leq 0\%$ - неудовлетворительно	50,22	-18,08	-2,42
Коэффициент просроченной кредиторской задолженности	$\leq 20\%$	0	0	0
Коэффициент дебиторской задолженности не реальной к взысканию	$\leq 3\%$	0	0	0
Стратегические показатели				
Доля выплат на фонд оплаты труда за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания в объеме выплат за счет средств по приносящей доход деятельности и субсидии на	$\geq 70\%$ - норма; $\leq 70\%$ -удовлетворительно	29,70	26,56	32,13

выполнение государственного задания				
Доля фонда оплаты труда неосновного персонала в общем фонде оплаты труда	$\leq 40\%$	40,00	38,00	38,45
Доля стимулирующего фонда оплаты труда научно- педагогических работников	$\leq 30\%$, при условии, если средний оклад не менее 80% от средней з/п по региону	27,00	28,13	27,42
Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно- педагогических работников, включая российских граждан- обладателей степени PhD зарубежных университетов	$\leq 10\%$	3,68	2,10	2,09
Средний балл единого государственного экзамена студентов вуза, принятых для обучения по очной	Показатель носит рекомендательный характер	66,01	69,01	75,00

форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета				
Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	≤15%	3,57	4,00	4,20

В результате апробации расчета показателей авторской методики оценки качества финансового менеджмента на примере ФГАОУ ВО «Сибирский Федеральный Университет» были получены данные, на основе которых были сформулированы следующие выводы. Показатель качества планирования собственных доходов учреждения имеет значение в пределах нормы, что характеризует высокое качество планирования собственных доходов. Показатель качества планирования расходов за счет субсидий по отдельным видам расходов имеет удовлетворительное значение в 2018-2019гг. и неудовлетворительное значение в 2020г., что обуславливает необходимость повышения эффективности администрирования расходов за счет средств субсидий.

Показатели финансовой устойчивости, а именно коэффициент автономии имеет значение от 21%-35%, что не соответствует нормативному значению \geq

45% и характеризует достаточно низкую долю собственных средств в общем объеме поступлений. Это также свидетельствует о том, что 0,21-0,35 доли приходится на поступления от приносящей доход деятельности в объеме всех поступлений (от приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания) учреждения за анализируемый период.

Показатель прироста доходов от приносящей доход деятельности по отношению к прошлому году в 2018 году составляет существенно больше 10%, что соответствует максимальному нормативному значению данного показателя и не может быть не оценено положительно. Однако, в 2019 и 2020 годах 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.

Коэффициент обновления основных средств равен примерно 1,25, что больше нижней границы нормативного значения и свидетельствует о своевременном обновлении материально-технической базы вуза.

Коэффициент просроченной кредиторской задолженности имеет нулевое значение, что свидетельствует об отсутствии просроченных кредиторских обязательств у вуза, что является положительной тенденцией.

Коэффициент нереальной к взысканию дебиторской задолженности равен 0 и отражает отсутствие у вуза нереальной к взысканию дебиторской задолженности.

Доля фонда оплаты труда неосновного персонала в общем объеме фонда оплаты труда имеет значение 40%, что соответствует нормативному значению.

Доля стимулирующего фонда оплаты труда научно-педагогических работников имеет значение 27%, что свидетельствует о сбалансированной структуре фонда оплаты труда научно-педагогических работников вуза.

Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-

обладателей степени PhD зарубежных университетов составляет всего 2%, что меньше нормативного значения в 5 раз.

Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ) составляет примерно 4%, что, в свою очередь, ниже нормативного значения больше, чем в 3 раза. Это, безусловно, негативно сказывается на конкурентоспособности вуза в целом.

3.3 Рекомендации и предложения по совершенствованию существующей системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета

В результате проведенного исследования сделано заключение, что в целом показатели качества финансового менеджмента Сибирского федерального университета за период с 2018 по 2020 год удовлетворительны. Однако, несмотря на это, выявлен ряд проблем, которые требуют решения определенных задач для дальнейшего эффективного функционирования учреждения.

Основной задачей университета в области финансовой политики предлагается расширение устойчивой ресурсной базы для развития основных направлений деятельности и диверсификации структуры доходов, повышения эффективности бюджетных расходов. Высокая доля внебюджетного финансирования обеспечит финансовую устойчивость вуза и окажет положительное влияние на продвижение СФУ в международных рейтингах. Для увеличения доли доходов из внебюджетных источников в структуре доходов Университета предлагается проведение следующих мероприятий:

— пересмотр портфеля образовательных программ, в том числе наращивание магистерских программ и программ дополнительного профессионального образования;

— увеличение доли платного обучения в образовательных программах, пользующихся спросом среди студентов, а также увеличение количества иностранных студентов (из-за пределов СНГ);

— индексация стоимости обучения ежегодно на 4%;

— определение приоритетов в портфеле НИОКР, получение российских и международных грантов, совместные исследовательские программы с предприятиями;

— повышение эффективности использования и расширение возможностей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности за счет роста патентования;

— рост вовлеченности СФУ в социально-экономическое развитие региона, способствующий привлечению средств из бюджета Красноярского края;

— развитие эндаумент-фонда Университета и других форм привлечения средств в некоммерческие проекты СФУ.

В рамках управления расходами предполагается повышение операционной эффективности, что будет выражаться в сокращении уровня расходов при наращивании объемов деятельности.

С целью повышения уровня доходов СФУ, включая доходы от НИОКР и коммерциализации научных результатов предлагается:

— создание условий для роста доходов от НИОКР, выполненных в интересах государства, промышленных компаний и научно-исследовательских организаций, в том числе развитие внутреннего взаимодействия с МИП, функционирующих в СФУ;

— создание условий для коммерциализации результатов инициативных научноисследовательских проектов студентов и сотрудников Университета;

— создание условий для роста доходов из других источников (в т. ч. Привлечения спонсорских средств через эндаумент-фонд).

Для достижения поставленных задач предлагается создание механизмов стимулирования инновационно-предпринимательской деятельности, совершенствование механизмов привлечения средств от бизнеса и ассоциации выпускников.

В рамках совершенствования конкурентной системы привлечения и развития ключевого научно-педагогического персонала, подразумевающей привлечение ведущих российских и зарубежных специалистов предлагается:

— развитие программ стажировок, повышения квалификации и партнерских программ с ведущими российскими и зарубежными вузами и компаниями;

— совершенствование уровня владения английским языком НПП и АУП;

— создание грантовой поддержки для НПП из СФУ, а также ведущих российских и зарубежных вузов и организаций;

— внедрение реферальной (по рекомендации работающих в компании сотрудников) программы привлечения иностранных НПП и обладателей степени PhD зарубежных университетов;

— установление достойного уровня заработной платы.

С целью привлечения талантливых российских и иностранных студентов предлагается следующее:

— развитие дистанционного обучения;

— обеспечение высокой академической мобильности студентов и аспирантов за счет реализации программ обмена и стажировок с ведущими вузами и технологическими центрами России и мира;

— интенсивное развитие программ поддержки талантливых студентов и аспирантов, направленных на рост научно-исследовательской деятельности, а также повышенных стипендий для абитуриентов с высокими баллами ЕГЭ по профильным предметам

Для роста академической репутации университета необходимо повышение его узнаваемости в научных кругах. Для этого:

— во-первых, важно активное продвижение бренда всего университета: участие представителей СФУ в научных выставках, работах профессиональных ассоциаций, проведение собственных научных мероприятий и их освещение посредством СМИ;

— во-вторых, академическая репутация тесно связана с публикационной активностью и цитируемостью НПР Университета.

С целью устранения разрыва относительно целевых значений по наукометрическим показателям следует предпринять следующие меры:

— ввести эффективный контракт для всех НПР сроком на 3 года, поддерживающего публикационную активность;

— активизировать деятельности служб поддержки публикационной активности;

— провести целенаправленную работу с издательствами;

— контролировать и принимать меры по устранению очагов самоцитирования. Аттестационные комиссии и учёные советы при выдвижении кандидатов на научные и педагогические должности (карьерный рост) перестанут принимать во внимание «мусорные» публикации, будут учитывать лишь Web of Science и Scopus, как это делается научными фондами при принятии заявок на гранты и рассмотрении отчётов, и Высшей аттестационной

комиссией (ВАК) при назначении членов диссертационных советов и оппонентов;

— отслеживать текущее состояние публикационной активности, прогноз перспективных научных направлений и определение возможности для совместных публикаций с зарубежными учеными с помощью инструментов SciVal Benchmarking (Elsevier) и InCities (Thomson Reuters).

Кроме того, особое внимание стоит уделить тому, что автором данного исследования предлагается совершенствование системы финансового менеджмента посредством внедрения уникальной системы ключевых показателей эффективности, призванной оценить эффективность расходования средств как на уровне университета, так и на уровне каждого структурного подразделения. Данная система может быть в дальнейшем применима как в Сибирском федеральном университете, так и в других вузах страны. Система построена на принципе процессного подхода. Каждое учреждение создано с определенной целью, согласно которой осуществляется основная деятельность. В случае образовательной организации – это предоставление образовательных и научных услуг. Они же являются основным источником дохода. Помимо них осуществляются вспомогательные процессы, обеспечивающие работу основного. Это работа с кадрами, бухгалтерский учет и т.п. Основным и вспомогательным процессами управляет административный. В университете за это отвечают ректоры, проректоры и прочий управленческий персонал. Соответственно, иерархия в высшем учебном заведении формируется следующим образом: на первом уровне стоит ректор, который, получая распоряжения Министерства образования и науки, а также краткий отчет о состоянии университета, доносит распоряжения до проректоров и напрямую подчиненных ему подразделений. Проректоры распределяют задачи по своим отделам в зависимости от их функционального признака. Подразделения включают в себя моноцентры и комплексные центры в зависимости и отсутствия наличия подчиненных подразделений. Это также важно, поскольку

от этого будут различаться задачи, степень контроля и ответственности руководителей центров за распределение и расходование вверенных средств. Собственно, если отдел является моноцентром, его целью выступает только выполнение возложенной задачи. Если комплексным – он распределяет задачи по своим подчиненным подразделениям. Далее идет сбор результатов, и от низших уровней к высшим направляются показатели деятельности, позволяющие руководителям оценить эффективность своих подразделений. В целях оценки эффективности использования денежных средств подразделений за каждым необходимо закрепить свои КПЭ. Несмотря на то, что их содержание будет варьироваться в зависимости от вида центра, существует возможность создания интегральных показателей, особенность которых заключается в том, что их может применять любое подразделение независимо от его функций. Для центров доходов предлагается следующий показатель:

$$\text{Эф} = \frac{\text{Фактический показатель}}{\text{Плановый показатель}}$$

Фактические расходы / Плановые расходы,

где Фактический показатель – значение показателя конечного результата, достигнутое на конец соответствующего года; Фактические расходы – объем расходов, направленных на содержание соответствующего подразделения; Плановый показатель – планируемое значение показателя конечного результата на соответствующий год; Плановые расходы – объем расходов, предусмотренный в соответствующем году на содержание соответствующего подразделения.

Показатель отражает отклонения как доходов, так и расходов от оказываемой деятельности, охватывая всю иерархию университета. Помимо него для центров доходов и расходов предлагается рассчитывать эффективность использования ресурсов (ЭФИР):

$$\text{ЭФИР} = \frac{\text{Фактические расходы}}{\text{Плановые расходы}},$$

где Фактические расходы – объем расходов, направленных на содержание соответствующего подразделения; Плановые расходы – объем расходов,

предусмотренный в соответствующем году на содержание соответствующего подразделения.

Универсальность показателей состоит в том, что в качестве фактических и плановых показателей можно подставить любое измеримое количественно значение, которое необходимо оценить. Результаты представляются низшими центрами – высшим, и в итоге у руководства появляется необходимая информация для оценки эффективности деятельности учреждения и принятия управленческих решений. Предоставление качественного образования – неотъемлемая функция государства для увеличения качества человеческого капитала. Установление финансового механизма, гарантирующего наиболее эффективное управление денежными потоками, связанными с деятельностью вуза, – один из важнейших факторов осуществления этой функции. Цель бюджетной реформы – повысить эффективность использования бюджетных средств, что подразумевает повышение качества услуг при сокращении бюджетного финансирования. Это, однако, недостижимо при недостаточном уровне финансового менеджмента в бюджетных и автономных учреждениях, а существующие системы практически никак не оценивают эффективность управления денежными потоками. Основные критерии, закладываемые в международные рейтинги, слабо коррелируют с эффективностью управления доходами и расходами. Дополнительным негативным фактором выступает политика Министерства образования РФ, направленная на стимулирование вузов в первую очередь соответствовать данным требованиям.

Необходим метод определения стоимости и рентабельности образовательной программы, которая должна отвечать двум требованиям: приносить учреждению доход и соответствовать потребностям страны в подготовленных кадрах. Возникает задача внедрения показателей, оценивающих инновационную составляющую в образовательной деятельности вуза. Их необходимость обусловлена тем, что развитие человеческого капитала требует инновационного подхода. Фактором обеспечения конкурентоспособности конкретного образовательного учреждения выступает

то, что содержание предоставляемых им образовательных услуг, что очевидно при текущем уровне прогресса, ориентировано на развитие преподаваемых профессий и появление новых. Эволюция образовательного процесса без инновационных подходов к управлению человеческим капиталом невозможна.

Таким образом, инновационный подход к управлению образовательным процессом реализуется в уникальной системе ключевых показателей эффективности, в которой за каждым структурным подразделением закреплена свой коэффициент в зависимости от его сферы деятельности и назначения. Для внедрения системы выстраивается многоуровневая иерархическая структура, в которой каждый отдел классифицируется по функциональному признаку (центры доходов и расходов; центры, занимающиеся основной, вспомогательной и административной деятельностью) и признаку подчиненности (комплексные и моноцентры). С помощью интегральных показателей возможно создание КПЭ для каждого подразделения, в результате чего достигается прозрачность мониторинга деятельности и оперативность в принятии управленческих решений. Таким образом, через эффективное управление средствами достигается эффективность деятельности учреждения в целом, что способствует повышению качества образования и человеческого капитала страны.

Таким образом, анализ финансового состояния Сибирского федерального университета с применением авторской системы показателей, позволило сделать некоторые выводы. В целом показатели оценки финансового менеджмента Сибирского федерального университета за период с 2018 по 2020 год удовлетворительны. Однако, несмотря на это, выявлен ряд проблем:

— коэффициент автономии имеет значение от 21%-35%, что не соответствует нормативному значению и характеризует достаточно низкую долю собственных средств в общем объеме поступлений;

— в 2019 и 2020 гг. показатель структурного прироста доходов отражает, что общий прирост доходов опережает прирост доходов по приносящей доход деятельности и имеет значение меньше нормативного;

— доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников составляет всего 2%, что меньше нормативного значения в 5 раз;

— доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза составляет примерно 4%, что, в свою очередь, ниже нормативного значения больше, чем в 3 раза.

Существующие проблемы в системе финансового менеджмента анализируемого учреждения высшего образования требуют решения для дальнейшего эффективного функционирования. В связи с этим автором исследования разработан перечень практических рекомендаций по совершенствованию системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета. Среди них можно выделить расширение устойчивой ресурсной базы для развития основных направлений деятельности и диверсификации структуры доходов, повышения эффективности бюджетных расходов; пересмотр портфеля образовательных программ, в том числе наращивание магистерских программ и программ дополнительного профессионального образования; увеличение доли платного обучения в образовательных программах, пользующихся спросом среди студентов, а также увеличение количества иностранных студентов (из-за пределов СНГ); повышение эффективности использования и расширение возможностей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности за счет роста патентования; развитие эндаумент-фонда Университета и других форм привлечения средств в некоммерческие проекты СФУ. В рамках управления расходами предполагается повышение операционной эффективности.

В рамках совершенствования конкурентной системы привлечения и развития ключевого научно-педагогического персонала предлагается:

Кроме того, автором данного исследования предлагается совершенствование системы финансового менеджмента посредством внедрения уникальной системы ключевых показателей эффективности, призванной оценить эффективность расходования средств как на уровне университета, так и на уровне каждого структурного подразделения. Данная система может быть в дальнейшем применима как в Сибирском федеральном университете, так и в других вузах страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данного исследования являлась разработка предложений и практических рекомендаций по формированию эффективной системы оценки финансового менеджмента образовательных учреждений на примере Сибирского федерального университета.

Для достижения поставленной цели был выполнен ряд задач:

- определены понятие и роль финансового менеджмента как системы управления;
- определены элементы системы финансового менеджмента;
- изучено нормативно-правовое обеспечение финансового менеджмента образовательных учреждений;
- определены особенности финансового менеджмента в сфере образования;
- рассмотрены существующие методики оценки эффективности финансового менеджмента в образовательных учреждениях;
- выявлены возможные пути совершенствования существующей методики оценки эффективности финансового менеджмента образовательных учреждений;
- проведен финансово-экономический анализ деятельности Сибирского федерального университета за 2018-2020 гг.;
- разработана система рекомендаций и предложений по совершенствованию системы финансового менеджмента образовательных учреждений на примере Сибирского федерального университета с применением авторской методики.

В первой главе исследования были изучены теоретические основы финансового менеджмента. После изучения и проведенного анализа различных трактовок понятий, были сформулированы авторские понятия финансового менеджмента и эффективности финансового менеджмента, наиболее точно

соответствующих теме исследования и наиболее точно отражающих основные его направления. Финансовый менеджмент - это система управленческих действий и отношений, возникающих внутри финансового субъекта, направленная на эффективное привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов. В свою очередь, под эффективностью финансового менеджмента понимается система управленческих действий и отношений, возникающих внутри финансового субъекта, позволяющая достичь финансовым субъектом поставленных целей в соответствии с заданными ресурсами для реализации стратегических задач посредством привлечения, распределения финансовых ресурсов и контроля за ними.

Далее, были рассмотрены одни из важнейших инструментов современного финансового менеджмента – бюджетирование и расчет полных затрат. Сделан вывод, что основными целями системы планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности вуза являются:

- повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении учреждения ресурсов;
- повышение финансовой устойчивости учреждения;
- обеспечение оптимальных соотношений между интересами отдельных подразделений и учреждения в целом;
- создание необходимой информационной базы для оперативного принятия управленческих решений;
- мобилизация ресурсов учреждения на достижение показателей стратегического планирования.

В заключении первой главы проанализировано нормативно-правовое обеспечение финансового менеджмента бюджетных учреждений. В результате, сделан вывод, что высшие учебные заведения, являясь государственными или муниципальными бюджетными учреждениями, попадают 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.

Во второй главе диссертационного исследования были изучены методические аспекты построения финансового менеджмента в образовательных учреждениях. Сделан вывод, что сфера финансового менеджмента учреждений высшего образования включает много вопросов текущего и стратегического значения, но наиболее значимые – оптимизация использования финансовых ресурсов, полученных из различных источников финансирования и выполнение поставленных уставных задач, и контроль за строгим соблюдением бюджетно-финансовой дисциплины.

В заключении второй главы была изучена специфическая система показателей, на основе которой формируется рейтинг качества финансового менеджмента подведомственных учреждений, предложенная в рамках реализации приказа Минфина России «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета». Показатели оценки финансового менеджмента вузов структурированы по трем направлениям: показатели качества планирования; показатели финансовой устойчивости; стратегические показатели. Однако, автором исследования было предложено включение в перечень показателей оценки качества финансового менеджмента образовательных учреждений таких показателей, как:

1. доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов;
2. средний балл единого государственного экзамена студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета;

3. доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ).

Это объясняется тем, что данные показатели способствуют формированию конкурентных преимуществ университета; наращиванию их интернационализации; производству интеллектуальных продуктов мирового уровня; реализации прорывных исследовательских практик; приведению учебных программ в соответствие с международными образцами; развитию взаимодействия университетов с бизнесом и промышленностью; увеличению экспорта образовательных услуг. Кроме того, данные показатели демонстрируют кадровый резерв университета; привлечение к управлению специалистов ведущих российских и зарубежных вузов и научных организаций; поддержку студентов и молодых ученых; создание совместных образовательных программ с международными вузами. Что, в свою очередь, формирует конкурентоспособность вуза не только на российском рынке образовательных услуг, но и преимущественно, на зарубежном.

В третьей главе диссертационного исследования была проведена апробация методики оценки финансового менеджмента образовательных учреждений с авторской системой показателей на примере Сибирского федерального университета. Применение данной методики позволило сделать вывод, что в целом показатели оценки финансового менеджмента Сибирского федерального университета за период с 2018 по 2020 год удовлетворительны. Однако, несмотря на это, выявлен ряд проблем:

— коэффициент автономии имеет значение от 21%-35%, что не соответствует нормативному значению и характеризует достаточно низкую долю собственных средств в общем объеме поступлений;

— в 2019 и 2020 гг. показатель структурного прироста доходов отражает, что общий прирост доходов опережает прирост доходов по приносящей доход деятельности и имеет значение меньше нормативного;

— доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности научно-педагогических работников составляет всего 2%, что меньше нормативного значения в 5 раз;

— доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза составляет примерно 4%, что, в свою очередь, ниже нормативного значения больше, чем в 3 раза.

В заключении диссертационного исследования были предложены практические рекомендации по совершенствованию существующей системы финансового менеджмента Сибирского федерального университета, среди которых создание условий для роста доходов от НИОКР; создание условий для роста доходов из других источников (в т. ч. привлечения спонсорских средств через эндаумент-фонд); создание механизмов стимулирования инновационно-предпринимательской деятельности; совершенствование механизмов привлечения средств от бизнеса и ассоциации выпускников; развитие программ стажировок, повышения квалификации и партнерских программ с ведущими российскими и зарубежными вузами и компаниями; установление достойного уровня заработной платы ППС; развитие дистанционного обучения; интенсивное развитие программ поддержки талантливых студентов и аспирантов, направленных на рост научно-исследовательской деятельности, а также повышенных стипендий для абитуриентов с высокими баллами ЕГЭ по профильным предметам.

Кроме того, автором исследования предлагается совершенствование системы финансового менеджмента посредством внедрения уникальной системы ключевых показателей эффективности, призванной оценить эффективность расходования средств как на уровне университета, так и на уровне каждого структурного подразделения. Преимуществом данной системы

может стать дальнейшее применение как в Сибирском федеральном университете, так и в других вузах страны.

Таким образом, была достигнута цель исследования, которая заключалась в разработке предложений и практических рекомендаций по формированию эффективной системы оценки финансового менеджмента образовательных учреждений на примере Сибирского федерального университета.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Афанасьев М. П., Кривоногов И. В. Финансы правового государства // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – № 2-3. – С. 17–36.
- 2 Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- 3 Приказ Минфина России от 28 июля 2010 г. № 81н «О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения».
- 4 Информационные материалы по семинару-совещанию «Повышение качества финансового менеджмента учреждений как инструмент обеспечения эффективности их деятельности» [электронный ресурс]. - 2016. - Режим доступа: http://www.cbias.ru/wp-content/uploads/2016/10/2016_10_10_Metod_rekom_po_kach_fin_menedzhmenta.pdf (дата обращения 30.06.2020).
- 5 Е.Е.Харламова, Ю.А.Арефкина Финансовый менеджмент в высших учебных заведениях [электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35668249> (дата обращения 30.06.2020).
- 6 Т.В.Шубина, А.В.Фролкин Исследование эффективности финансового менеджмента бюджетных и автономных учреждений сферы образования [электронный ресурс]. - 2017. - Режим доступа: <http://213.226.126.9/fc/2017/fc11/fc1117-636.pdf> (дата обращения 15.07.2020).
- 7 Национальный проект 2019-2024гг. [электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie> (дата обращения 20.07.2020).
- 8 Перспективы развития финансового механизма системы высшего образования в Российской Федерации [электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38671> (дата обращения 30.06.2020).

- 9 М.М.Мусарский, М.А.Дмитриев Технология финансового менеджмента в образовательной организации: цели и задачи [электронный ресурс]. - 2017. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-finansovogo-menedzhmenta-v-obrazovatelnoy-organizatsii-tseli-i-zadachi/viewer> (дата обращения 03.08.2020).
- 10 А.А.Зайцев Особенности финансового менеджмента бюджетного учреждения высшего образования [электронный ресурс]. - 2018. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27223949&> (дата обращения 15.07.2020).
- 11 Беленчук А. А. Лавров А. М. Формирование национальной системы оценки качества управления общественными финансами // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2016. – № 2. – С. 7–27.
- 12 Бычков С. А., Болдырь А. А., Лавров А. М. Опыт и перспективы оценки качества финансового менеджмента федеральных органов государственной власти // Научноисследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2015. – № 3. – С. 5–15.
- 13 Пятанова В. И. Направления совершенствования финансового менеджмента в секторе государственных услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 4 (94). – С. 106–110.
- 14 Методические рекомендации по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением: утв. приказами Министерства финансов и Министерства экономического развития РФ от 29 октября 2010 г. № 136н/526 // Документ опубликован не был // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»
- 15 Боженок С.Я. Теоретико-правовые основы регулирования системы доходов государственных и местных бюджетов Российской Федерации, 2011. С. 281.

- 16 Бит-Шабо И.В. Бюджетные учреждения как субъекты финансового права, Саратов, 2004. с.189
- 17 Бойко Н.Н. Финансово-правовое регулирование деятельности бюджетных учреждений, 2008, с.196
- 18 Писарева Е.Г. Государственные учреждения в системе субъектов финансового права, Саратов, 2011. с.466
- 19 Грачева Е.Ю. Правовой режим централизованных и децентрализованных фондов денежных средств // Финансовое право: учебник / под ред. Е.Ю. Грачевой. С. 58–197.
- 20 Химичева Н.И., Покачалова Е.В. Финансовое право: учеб.-метод. комплекс / отв. ред. Н.И. Химичева. М.: Норма, 2005. С. 224.
- 21 Алексеев С.С. Теория права. 2-е изд., перераб. и доп. М.: БЕК, 1995. С. 244.
- 22 Клячко Т.Л. Государственное регулирование численности студентов в вузах. – М.: МАКС Пресс, 2006. – С. 19-23
- 23 Статья 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации
- 24 Порядок формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания федеральными органами исполнительной власти и федеральными государственными учреждениями, утвержденный Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.12.2008 г. №1065
- 25 Пункт 10 статьи 5 Федерального закона от 26.04.2007 г. №63-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования бюджетного процесса и приведении в соответствие с бюджетным законодательством РФ отдельных законодательных актов Российской Федерации»
- 26 Положение о формировании задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания, утвержденного Постановлением Правительства

Российской Федерации от 18.03.2008 г. №182, для региональных – см., например, Временное положение об условиях и порядке формирования государственного задания автономному образовательному учреждению Ленинградской области, утвержденное Постановлением Правительства Ленинградской области от 27.05.2008 г. N 126

27 Shaw R. P. New Trends in Public Sector Management in Health. App

ПРИЛОЖЕНИЯ

