

**Современные подходы к формированию финансовой модели вуза: практика и перспективы применения**

**Научный руководитель – Гаффорова Елена Борисовна**

***Потребентина Ксения Алексеевна***

*Аспирант*

Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента,  
Владивосток, Россия  
*E-mail: usya602@mail.ru*

Управление финансами носит вспомогательный характер по отношению к основному виду деятельности вузов - реализации образовательных программ, однако эффективное функционирование вуза, как в текущей, так и в долгосрочной перспективе, обеспечение устойчивого развития и повышение конкурентоспособности в значительной степени определяются качеством управления финансами.

По мнению Генри Розовски, экономиста, почетного профессора Гарвардского университета, неэффективные системы управления являются главным препятствием совершенствования университетов и оказывают гораздо более сильное влияние на их развитие, чем недостаточное финансирование [3]. Данный тезис справедлив и по отношению к российским вузам. При анализе финансовой отчетности 21 ведущего вуза, 5 федеральных университетов и 2 университетов, обладающих особым статусом, выявлено, что в 2015 г. объемы бюджетного финансирования данных вузов (то есть 5% от общего количества государственных вузов) составили порядка 25% от общей суммы государственных расходов на высшее образование. Однако более половины данных вузов оказались убыточными по операционной деятельности в целом, подавляющее большинство убыточны в рамках деятельности по госзаданию, и часть из них покрывает убытки за счет дополнительных целевых средств или приносящей доход деятельности [4].

Условие, что субсидия на выполнение государственного задания не призвана полностью формировать финансовое обеспечение вуза, выводит вуз в конкурентную рыночную среду, и требует от университета разработки эффективной системы управления финансами. На сегодняшний день существует множество, как зарубежных, так и отечественных моделей управления финансами высшей школы. Целью данной работы является выявление противоречий между существующими финансовыми моделями и фактическими условиями ведения деятельности российских вузов, а также механизмов преодоления управленческих дисфункций, обусловленных особенностями государственного и рыночного регулирования финансов высшей школы.

Под финансовой моделью понимается набор инструментов, с помощью которых университет генерирует доходы, планирует расходы и решает актуальные экономические задачи. В современной практике управления финансами вуза наиболее широко используется подход, основанный на управлении по центрам ответственности.

Управление по центрам ответственности предполагает соблюдение следующих ключевых принципов: применение процессного подхода, децентрализация полномочий, формирование диверсифицированной доходной базы, ориентация на рыночную среду, эффективное планирование [1]. Однако реализация данных принципов на практике имеет ряд сложностей, обусловленных спецификой деятельности вузов.

При внедрении процессного подхода и создании матричных структур в вузах регламентация процессов часто осуществляется формально, не прорабатываются механизмы

межфункционального взаимодействия (сквозные процессы), в результате чего в вузе формируется усложненная, громоздкая оргструктура, в которой работники перегружены «текучкой». Менеджмент, используя процессный подход, в большинстве случаев не анализирует процессы с целью определения узких мест и потерь.

По классификации Г. Минцберга вузы являются профессиональными организациями, в которых централизованные структуры по определению неэффективны [2]. Многие вузы пошли по пути децентрализации управления, однако при этом существуют такие проблемы, как передача ответственности без делегирования полномочий и отсутствие системы мотивации менеджмента, что делает управление по центрам ответственности только лишь формальным.

Проблема формирования диверсифицированной доходной базы наиболее интересна с точки зрения противоречия фактическим условиям ведения деятельности вуза. Многие университеты наделены масштабными имущественными комплексами, в анализируемых вузах затраты на содержание имущества, включая уплату налогов, составляют порядка 30% совокупных затрат. При этом субсидия на покрытие данных затрат определяется с применением коэффициента платной деятельности, рассчитываемого как отношение объема бюджетного финансирования к общей сумме доходов вуза. То есть при увеличении доходов вуза из внебюджетных источников уменьшается объем бюджетных средств, выделяемых на содержание имущества и уплату налогов, что представляет собой «ловушку», когда при росте внебюджетных доходов пропорционально растут и расходы, тем самым фактически финансовое положение вуза не улучшается.

Ориентация на рыночную среду подразумевает наличие у вуза активной маркетинговой стратегии, однако во многих вузах только начинают разрабатываться механизмы эффективного взаимодействия с внешней средой и инструменты выявления потенциала вуза в части привлечения доходов, что вызывает сложности при составлении вузом плана финансово-хозяйственной деятельности.

Проблема организации эффективного планирования отчасти обусловлена и проблемой децентрализации управления - при отсутствии внятной модели распределения финансовых ресурсов между «центром» и структурными единицами и определенной степени автономии подразделений планирование доходов затруднено, и фактически может осуществляться только планирование затрат.

Таким образом, применение современных подходов к формированию финансовой модели вуза на практике имеет ряд сложностей, что делает вопросы управления финансами высшей школы по-прежнему актуальными. Возможным направлением совершенствования финансовой модели вуза является применение цикла Шухарта-Деминга (цикла PDCA) в контексте реализации процессного подхода.

### Источники и литература

- 1) Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. М., 2012.
- 2) Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций. М., 2009.
- 3) Розовски Г. Исследовательские университеты: американская исключительность? // Вопросы образования [2014] №2 С. 8-19.
- 4) Официальный сайт для размещения информации об учреждениях: <http://bus.gov.ru>.