

УДК 378.3.014.543

**И.Е. Никулина, Н.В. Процаева****ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ВУЗА**

*Управление финансами является важнейшей сферой деятельности любого субъекта хозяйства. Усиление конкуренции между вузами и другими научными и образовательными структурами, формирование значительной части бюджета за счет доходов от внебюджетной деятельности требуют инноваций в финансовом менеджменте вуза. В данной статье дан анализ инновационных направлений в высшем образовательном учреждении на основании теоретических и практических исследований.*

*Ключевые слова: инновации, фандрайзинг, аутсорсинг, эндаумент-фонд (целевой капитал), аутстаффинг, образовательный кредит.*

Система образования в целом и высшая школа в частности являются составной частью социально-культурной сферы России. Это обуславливает ряд особенностей в постановке менеджмента и его подсистемы – финансового менеджмента. Прежде всего, следует отметить, что высокая социальная значимость образовательных услуг обуславливает жесткое регулирование этой сферы деятельности со стороны государства. Применительно к финансовому менеджменту стоит подчеркнуть, что в сфере государственного регулирования в системе высшей школы находятся и доходы вузов, и их расходы. Важнейшим направлением государственного регулирования доходов вузов является бюджетное финансирование, которое напрямую зависит от количества студентов, обучающихся на бюджетной основе. Проблемы бюджетного финансирования, его размеры и порядок предоставления вузы могут решить за счет внебюджетных источников. Развитие вузов возможно только при достаточном финансировании как текущих расходов, так и задач развития. Конкурентоспособными становятся те вузы, которые занимают активную позицию в расширении источников финансирования, энергично предлагая образовательные услуги и развивая инновации в финансовом менеджменте вуза.

Инновационными направлениями развития финансового менеджмента в вузе являются: фандрайзинг, аутсорсинг, эндаумент-фонд, инновации в мотивации и стимулировании сотрудников вуза, образовательные кредиты и др.

В современных российских условиях весьма интенсивно развивается информационная среда образования и науки. Это создает основу для вхождения России в мировое информационное пространство и стимулирует развитие горизонтальных связей в научно-образовательной сфере. Такое развитие фундаментальной науки и высшего образования соответствует приоритетам основных направлений грантовой поддержки международных и национальных фондов и программ, что определяет характер деятельности российских исследователей в сфере развития инновационных проектов.

**Фандрайзинг** предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснования потребности в средствах и соотношение с интересами

финансовых доноров, формирование, поддержание и развитие связей с ними, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации. В фандрайзинге нуждается и вуз как организация, и частное лицо, занимающиеся научно-исследовательской работой. Разработка и реализация научных проектов в настоящее время является важной частью научной работы студентов и сотрудников высшей школы. В этой связи работа с фондами и государственными учреждениями, с благотворителями и спонсорами по привлечению средств на научные и образовательные цели представляет собой необходимое звено в системе организации и финансирования в области науки и образования. Существенным элементом в системе фандрайзинга являются фонды глобальных интересов. Например, Институт Открытого общества (Фонд Сороса), Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ), Российский государственный научный фонд (РГНФ). Фандрайзинг многих российских организаций, в том числе и вузов, ориентирован в большей степени на привлечение иностранных ресурсов, как наиболее стабильного источника финансирования в условиях отечественной экономики. Развитие системы фандрайзинга происходит при дефиците управленческих ресурсов.

Одной из актуальных проблем развития фандрайзинга в России является отсутствие эффективных мер налогового стимулирования лиц, выделяющих благотворительные и спонсорские средства в ходе управления фондами. Необходимо разработать гибкую дифференцированную систему налоговых льгот как для образовательных учреждений, так и для участников фандрайзинга. Данная система должна не просто фиксировать потенциальные налоговые льготы физических и юридических лиц, а активно стимулировать последних в финансировании некоммерческой сферы.

Другим инновационным направлением развития вуза является **аутсорсинг**. «Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом», – говорил Генри Форд 80 лет назад. Аутсорсинг начал распространяться в 80-е гг. XX в. как эффективный способ снижения затрат и увеличения доходности. Смысл аутсорсинга сводится к следующему: сосредоточьте все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей организации, и передайте остальные поддерживающие или сопутствующие функции профессиональному партнеру. Исследователи аутсорсинга достаточно часто публикуют сведения о том, какие факторы побуждают учреждения инициировать переход к аутсорсинговой форме администрирования бизнеса или изначально обращаться к аутсорсерам при появлении новой предпринимательской функции, которая не носит ключевой характер для вуза. По результатам опроса, проведенного Urjohn Institute for Employment Research среди американских компаний, использующих заемный труд, большинство компаний в качестве основной причины указывают возможность гибко реагировать на потребности в персонале, вызванные изменениями в бизнесе [1].

За аутсорсингом закрепились прежде всего роль механизма повышения эффективности бизнеса путем снижения затрат, а сам аутсорсинг выполняет *ресурсосберегающую функцию* (рис. 1). На сегодняшний день аутсорсинг не

имеет широкого распространения, но имеет тенденцию к быстрому развитию и внедрению на рынке. Руководители опасаются потерять контроль, избегают доверять посторонним свои коммерческие тайны, многие из них привыкли к сложившимся стереотипам и принципам. Также эти опасения можно отнести на счет низкой информированности в данной области.

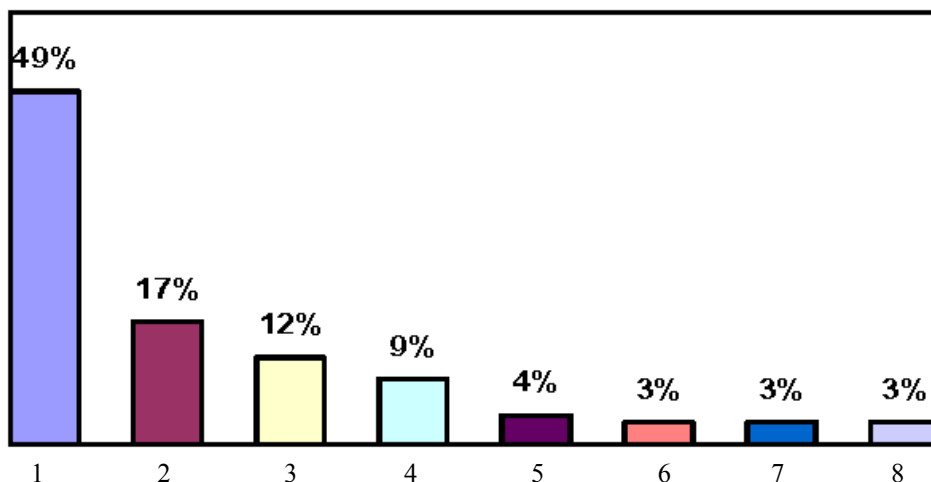


Рис. 1. Причины использования аутсорсинга: 1 – сокращение издержек; 2 – фокус на основной деятельности; 3 – гибкая структура затрат; 4 – доступ к навыкам; 5 – увеличение прибыли; 6 – улучшение качества; 7 – сохранение капитала; 8 – инновации

Взаимоотношения между заказчиком и организацией-аутсорсером регламентируются главой 39 ГК РФ. Для высших учебных заведений характерны гражданско-правовые договоры между вузом и аутсорсером. Примеры: договор аренды площадей (в случае обеспечения питанием), договор консультационных услуг (в случае управления имуществом), договор возмездного оказания услуг (для социального, информационного, материального обеспечения). Для вуза – бюджетного учреждения практически все указанные договоры, за исключением договора аренды, реализуются в форме государственных (муниципальных) контрактов с учетом ограничений, предусмотренных 94-ФЗ о госзакупках [2]. Таким образом, аутсорсинг позволяет сконцентрировать собственные ресурсы на стратегическом развитии и сохранять за собой ту часть функций, без которых такая концентрация не представляется возможной, привлекая другие предпринимательские структуры к выполнению оставшихся функций в образовательном учреждении.

Формирование **целевого капитала** – это механизм для создания эндаумент-фондов в сфере профессионального образования. Государственные и муниципальные образовательные учреждения не могут являться собственниками целевого капитала, поэтому создается специализированная организация управления ресурсным капиталом. Учредителями могут быть как физические, так и юридические лица на основе добровольных имущественных взносов. Например, выпускники вуза, руководители вуза, некоммерческие организации региона и т.д.

К настоящему времени в России в профессиональном образовании создано 10 эндаумент-фондов, объем которых от 1 до 15 млн долларов США. Учредителями являются 2–4 физических лица. В Федеральном законе от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» сказано, что формирование целевого капитала и использование дохода от целевого капитала осуществляются в целях применения в сфере образования и науки. Механизм его работы заключается в создании специализированной организации в форме фонда. В течение года формируется целевой капитал фонда за счет пожертвований (только в виде денежных средств), минимальный объем 3 млн рублей. Затем фонд передает целевой капитал в доверительное управление управляющей компании. Управляющая компания на периодической основе направляет полученный доход от управления целевым капиталом эндаумент-фонду. Эндаумент-фонд, в свою очередь, перечисляет доход от целевого капитала учреждениям в соответствии с финансовым планом.

Преимущество создания эндаумент-фонда заключается в следующем:

- создании механизма частных инвестиций в образование;
- выпуске образовательными учреждениями своих финансовых продуктов и формировании своей финансовой инфраструктуры;
- сохранении созданного целевого капитала, когда расходуются только полученные доходы от управления целевым капиталом;
- старте финансового года не с «нуля»;
- получении более высоких государственных статусов образовательными учреждениями при наличии эндаумент-фонда.

Однако сегодня в России нет ни одной организации, существующей за счет эндаумент-фонда. Основные препятствия связаны с незнанием западной практики, отсутствием налоговых льгот на доходы от эндаумента, неопределенным правовым статусом ресурсного капитала эндаумента. Крайне важно, чтобы закон не ограничивал круг организаций, имеющих право создавать эндаументы и пользоваться доходами от них.

Сегодня эндаументы рассматриваются всеми заинтересованными сторонами как эффективный инструмент укрепления финансовых ресурсов вуза. При адекватной законодательной поддержке со стороны государства он действительно способен стать таким инструментом и сыграть важную роль в развитии российской науки и образования.

Современные условия функционирования вуза приводят к необходимости **поиска новых экономных ресурсов в работе с кадрами**. Повысить эффективность деятельности персонала вуза можно за счет максимально полной реализации трудового потенциала сотрудников. В этом случае необходимо учитывать как объективные характеристики – содержание, специфику и условия труда, так и личностные особенности работников – ценности, установки, интересы, потребности, мотивы. После того как служба управления персоналом и рабочая группа примут решения относительно базовых выплат, переменной части оплаты труда, дополнительных льгот и нематериальной мотивации для всех категорий и должностей, следует приступить к формиро-

ванию компенсационных пакетов для каждой категории или должности, имеющейся в организации.

Компенсационный пакет включает:

1. Постоянную (фиксированную) часть заработной платы (базовые оклады / тарифные ставки; доплаты и надбавки постоянного характера, например, за особые квалификации, превышающие требования к занимаемой должности, или за условия труда, не удовлетворяющие санитарно-гигиеническим нормативам).

2. Переменную часть заработка (премии, бонусы, комиссионные, другие подобные выплаты).

3. Дополнительные льготы.

4. Возможность включения нематериальной мотивации в зависимости от результатов труда (например, включения в управленческий кадровый резерв).

5. Пенсионные и сберегательные программы.

6. Другие выплаты (резерв научно-педагогических кадров).

В крупных компаниях основная тенденция формирования компенсационных пакетов заключается в увеличении дополнительных льгот и нематериального вознаграждения в общей системе вознаграждений. Развитая социальная политика присутствует в тех организациях, где ценится человеческий капитал. И как показывает опыт, они оказываются наиболее эффективными и успешными в своем бизнесе.

Рост неопределенности экономических ситуаций, возрастающая потребность в мобильности капитала, а также усиление социальных гарантий наемным работникам приводят к ситуации, когда учреждения не могут быть связаны трудовыми отношениями, а следовательно, и достаточно жесткими обязательствами перед персоналом. В этих условиях решение данной задачи берут на себя компании, которые специализируются на предоставлении персонала в аренду, или **аутстаффинге**. Одной из первых профильных компаний в области аутстаффинга на российский рынок вышла компания *Ventra Employment*. Под аутстаффингом (англ. *outstanding* – вывод персонала за штат) понимают вывод собственного сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер [3].

Лизинг персонала может принимать различные формы. Условно его можно подразделить на такие направления: долгосрочная аренда персонала, подбор временного персонала, выведение персонала за штат, передача непрофильных активов или процессов управления внешним подрядчикам. Аутстаффинг персонала в настоящее время применяется с опасением из-за несовершенства российского законодательства, которое позволяет налоговой инспекции трактовать этот вид отношений как схему налоговой оптимизации, а Трудовой кодекс РФ вообще не признает такого рода отношений. Аутстаффинг имеет множество финансовых преимуществ для вуза. С его помощью можно снизить налоги на заработную плату и уменьшить количество сотрудников в штате, так как сотрудники, которые выходят из штата, заключают

договор с третьей организацией, не являющейся компанией. Главное преимущество – сокращение прямых затрат. Воспользоваться услугами аутстаффинга можно, не проводя глубоких внутриорганизационных изменений и не устанавливая долгосрочных взаимосвязей с провайдером услуг (работ).

Наиболее перспективным направлением платежеспособного спроса на услуги высшего образования и увеличение финансовых поступлений в вуз является **образовательный кредит**. По данным социологических исследований, более 60 % российских студентов оплачивают свое образование в вузах России. Образовательный кредит – это целевой кредит учащемуся для оплаты образовательных услуг вузов и сопутствующих расходов. В основе программ лежит идея разделения затрат или перенесение бремени финансирования образования с государства и родителей на студентов. С точки зрения вуза кредитные программы позволяют привлечь финансирование, которое послужит источником улучшения качества образования, создания дополнительных мощностей, улучшения жизни студентов. Для вузов России, где доля платных образовательных услуг в общей сумме финансирования увеличивается с каждым годом, участие в программах образовательного кредитования весьма актуально. Развитие программ образовательного кредитования напрямую связано с повышением конкурентоспособности российских вузов на международном рынке образовательных услуг.

В России в конце апреля 2010 г., как и планировалось, началась выдача образовательных кредитов по новой программе Министерства образования и науки России. Участниками эксперимента станут 56 вузов, в том числе и Томский политехнический университет. Основным нововведением для новой модели является низкая ставка – на уровне одной четвертой ставки рефинансирования ЦБ РФ плюс 3 %. Это чуть более 5 % годовых. Согласно условиям программы срок, в течение которого возвращается образовательный кредит после завершения обучения в вузе, составляет десять лет. Льготный период – срок обучения в вузе плюс еще три месяца. Залога и поручительства при получении образовательного кредита не требуется. В настоящее время в России система образовательного кредита не развита. По данным Ассоциации российских банков, их объем составляет примерно 1–1,5 % от общего кредитного портфеля российской банковской системы. Наиболее известная в РФ программа целевого кредитования студентов – это эксперимент по выдаче образовательных кредитов под названием «кредо», который действовал с 2004 по 2008 г. По данным Минобрнауки, в ходе эксперимента «кредо» на участие в программе подали заявки 111 российских вузов, при этом реально участником проекта стал только 21 вуз. По программе «кредо» при господдержке было выдано около 900 образовательных кредитов.

Таким образом, для высших образовательных учреждений развивать инновации в привлечении дополнительных финансовых средств становится весьма актуальным, особенно с учетом того, что в последнее время наметилась тенденция к сокращению бюджетного финансирования, которое напрямую связано с количеством студентов, обучающихся бесплатно, и вхождением в «демографическую яму».

*Литература*

1. Шнейдер А., Кацман Я., Топчишвили Г. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте, маркетинге. М.: АСТ, 2002.
2. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // Гарант [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. URL: <http://garant.ru/свободный>
3. Тюрин С.Л. Привлечение персонала // Предприятия общественного питания: бухгалтерский учет и налогообложение. 2007. № 12.
4. Жданова А.Б. Образовательный кредит – перспективное направление финансирования вузов // Известия Том. политехн. ун-та. 2007. Т. 311, № 6. С. 101–105.
5. Сбербанк и Банк «Союз» будут выдавать студентам образовательные кредиты под 5 % годовых. URL: <http://mon.gov.ru/press/smi/7016>
6. Шекова Е.Л. Фандрайзинг как новое направление финансового менеджмента // Финансовый менеджмент. 2009. № 6. С. 3–16.