

5. Титова Н. Л. Повышение конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг // Модернизация экономики и выращивание институтов: Тр. 6-й междунар. науч. конф. М., 2005.

6. Титова Н. Л. Модель гармонизации интересов вуза и его подразделений // Вопр. образования. 2005. № 3.

7. Титова Н. Л., Балаева О. Н. Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33).

Е. М. Юдина

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ В ГУ–ВШЭ

Е. М. Yudina

Organization of the Finance Management at the HSE

This article deals with the issues of organization of the finance planning, monitoring and analysis of the HR management as applied to the nowadays activities of educational institutions. They include: the acquisition of extra rights to determine the strategy; the possibility to conduct educational activity on a fee-paid basis as well as for-profit activities; setting up of the volume and the cost of the services; the increase of the responsibility for the outputs, the necessity to monitor the educational market and to position the university there.

Получение дополнительных прав в определении стратегии развития и выборе путей достижения стратегических целей в 1990–2000-е гг. привнесли в деятельность образовательных учреждений элементы менеджмента. Государственные вузы получили возможность проводить обучение на платной основе, заниматься предпринимательской деятельностью, самостоятельно определять объем услуг и их стоимость. Но с расширением возможностей увеличилась и ответственность образовательных учреждений за результаты деятельности и собственное благополучие. Для обеспечения своей финансовой устойчивости в постоянно меняющихся экономических условиях образовательные учреждения должны непрерывно отслеживать состояние рынка образовательных услуг, оценивая одновременно свое положение на этом рынке.

В данной статье показано, как перечисленные проблемы решаются в Государственном университете — Высшей школе экономики в рамках орга-

низации планирования и управления финансовыми ресурсами.

1. Финансовое состояние и структура бюджета ГУ–ВШЭ

Финансирование ГУ–ВШЭ осуществляется за счет двух основных источников: бюджетных ассигнований и внебюджетных поступлений.

Многопрофильной деятельности ГУ–ВШЭ соответствует разнообразие источников получаемых университетом доходов:

1. Средства федерального бюджета, выделяемые:

- на подготовку бакалавров (специалистов), магистров и аспирантов по разделу «Образование»;
- на реконструкцию и строительство зданий ГУ–ВШЭ (раздел «Капвложения»);
- на проведение фундаментальных исследований НИР и НИОКР, а также средства, получае-

мые от сдачи помещений в аренду и возмещения коммунальных услуг.

2. Доходы от оказания платных образовательных услуг (высшего образования и дополнительного: довузовского и послевузовского).

3. Доходы от проведения исследований НИР и НИОКР на основе государственных контрактов и договоров.

4. Средства НФПК, международных организаций, гранты и средства доноров.

5. Прочие поступления, в том числе средства на переподготовку и повышение квалификации специалистов, получаемые на основании договоров с заказчиками.

Основным распорядителем кредитов бюджетных средств является Минэкономразвития РФ.

К категории «внебюджетные поступления» относятся доходы от оказания платных образовательных услуг, доходы внебюджетных подразделений, финансирование научных исследований, возмещение коммунальных услуг по договорам аренды, целевые средства НФПК, международных организаций и фондов, целевые средства на финансирование программы по подготовке управленческих кадров, спонсорская помощь и т. д.

На рис. 1 представлена динамика роста дохо-

дов университета за последние пять лет. Если в 1999 г. совокупные доходы составили 262,1 млн. руб. (табл. 1), то в 2005 г. общий объем полученного ГУ–ВШЭ финансирования превысил 1,8 млрд. руб., увеличившись, таким образом, за семь лет в 7 раз. В 2006 г. планируется получить уже более 2,0 млрд. руб. дохода.

Данные по структуре полученных доходов в табл. 1 показывают рост как бюджетного финансирования, так и средств, зарабатываемых вузом самостоятельно. Доля бюджетных ассигнований по разделу «Образование» составила в 2005 г. лишь одну четверть доходов (23,3%), доля капитальных вложений выросла до 8,4% всего бюджета ГУ–ВШЭ. Доля финансирования по разделу «Образование» оставалась в последние четыре года относительно стабильной, варьируя от одной пятой до одной четверти всех доходов вуза. Значительную часть средств в настоящее время занимают средства капитальных вложений на восстановление и строительство новых учебных площадей для развивающегося университета.

Кроме того, в 2006 г. были получены средства на фундаментальные исследования, что позволит университету выйти на качественно новый уровень своего развития.

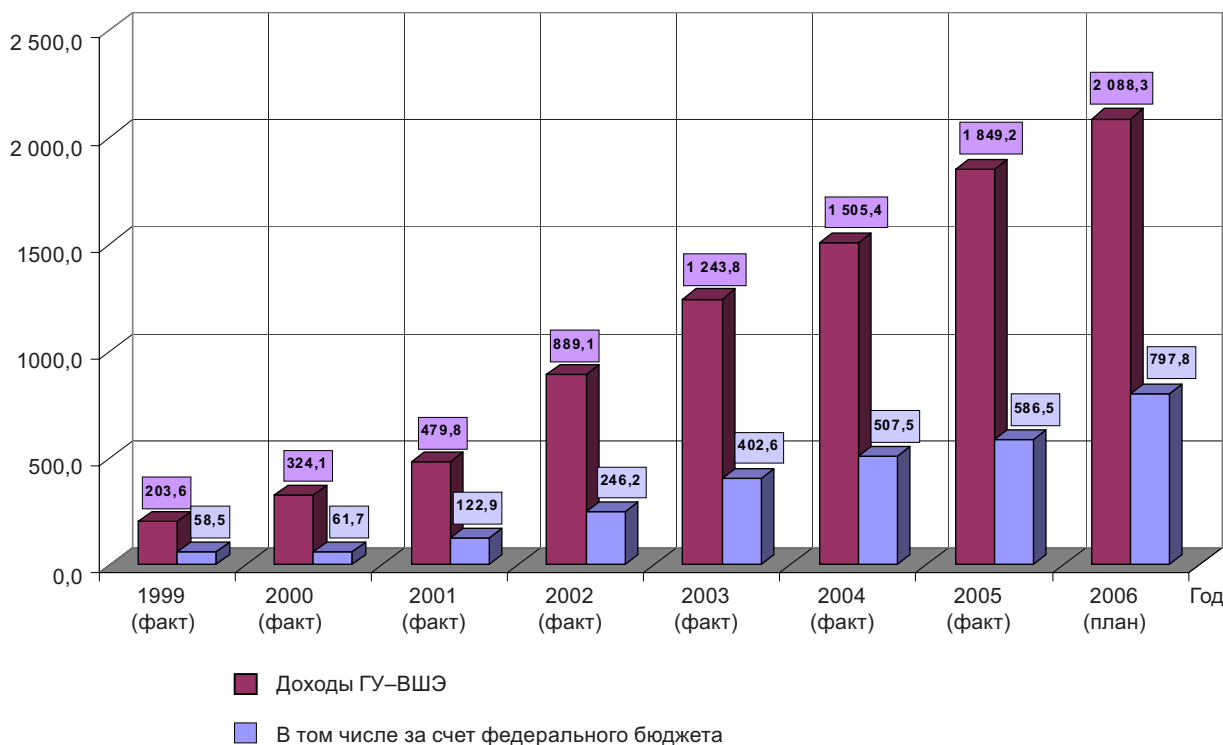


Рис. 1. Динамика доходов ГУ–ВШЭ (Москва и филиалы), 1999–2006 гг.

Доходы ГУ–ВШЭ (Москва и филиалы) в 2000–2006 гг., млн. руб.

Статья доходов	2000 (факт)	2001 (факт)	2002 (факт)	2003 (факт)	2004 (факт)	2005 (факт)	2006 (план)
Государственные капитальные вложения			41,6	124,4	154,1	155,9	300,0
Основное первое высшее профессиональное образование (госбюджет)	61,7	122,9	204,6	278,2	353,4	430,6	467,8
Фундаментальные исследования							30,0
Доходы от обучения студентов, зачисленных на места с оплатой стоимости обучения на договорной основе	77,1	110,5	173,0	211,6	264,0	343,0	463,4
Доходы от реализации программ довузовской и послевузовской подготовки, а также дополнительного профессионального образования	81,3	115,1	148,7	257,3	327,0	441,1	429,9
Средства от выполнения НИР и НИОКР	26,2	61,5	171,6	258,4	281,9	369,2	289,4
Целевые средства, безвозмездные поступления (в т. ч. гранты, спонсорские средства)	38,6	31,3	98,0	67,7	66,0	61,3	49,4
Прочие поступления (аренда, возмещение коммунальных услуг, услуг связи, доходы от общежитий, издательская деятельность и т. д.)	39,2	38,5	51,6	46,2	59,0	48,1	58,4
<i>Всего</i>	324,1	479,8	889,1	1243,8	1505,4	1849,2	2088,3

Большую долю в доходах университета составили поступления от реализации программ довузовской и послевузовской подготовки, а также программ дополнительного профессионального образования (23,8 % в 2005 г.). Относительное «падение» доли средств, поступивших по данной статье в 2002–2003 гг., объясняется появлением новых источников поступлений (государственные капитальные вложения) и увеличением доходов от научной деятельности. По абсолютной величине доходы от данных образовательных услуг продолжают расти.

Несколько отстают от них по величине доходы от обучения студентов, зачисленных на места с оплатой стоимости обучения (18,5 % в 2005 г.). Следует отметить, что разрыв между доходами от дополнительных и довузовских образовательных программ и доходами от обучения студентов на основных образовательных программах сократился за последние два года. Так, если в 2000 г. соотношение между этими статьями составляло 1,55 раза, то в 2005 г. уже 1,28 раза. Возможно, это объясняется достижением некоторых пределов экстенсивного расширения программ довузовского и дополнительного образования, в то время как доля студентов основных образовательных программ, обучающихся на условиях возмещения затрат, имеет тенденцию к росту.

Существенно выросла за прошедшие шесть лет доля доходов от научной деятельности (с 8,1 % в 2000 г. до 20,0 % в 2005 г.), превысив в 2005 г. долю доходов от основных образовательных программ в 1,1 раза. Такая тенденция подтверждает состоявшееся становление университета как одного из ведущих исследовательских центров в области социальных наук.

Поступления от сдачи помещений в аренду сокращаются в течение последних лет в связи с окончанием договоров аренды площадей, доставшихся университету по наследству при передаче недвижимого имущества в его оперативное управление. Руководство университета, вследствие отсутствия достаточного учебно-аудиторного фонда, ведет политику по сокращению передаваемых в аренду площадей, планомерно выселяя арендаторов по истечении сроков договоров. Соответственно, доходы от данного вида услуг неуклонно сокращаются. Так, если в 2000 г. на данную статью пришлось 7,7 % доходов вуза, то в 2005 г. — только 0,8 %.

Структура управления университетом имеет три уровня: центральный, уровень подразделений (факультеты, институты, филиалы), уровень кафедр и научных центров, входящих в состав институтов или факультетов. Естественным следстви-

ем роста вуза в последние годы стал процесс децентрализации ответственности и полномочий при сохранении ведущей роли центральной администрации.

Децентрализация управления вузом проявляется прежде всего в системе финансовой ответственности руководителей подразделений, проектов и филиалов. Руководители подразделений имеют доверенность ректора, что дает им право подписывать договора гражданско-правового характера. Они же визируют счета на оплату, которые подписывает курирующий то или иное направление деятельности проректор.

Бюджетная система вуза — двухуровневая и основана на выделении центрального бюджета наряду с бюджетами (сметами) подразделений (факультетов, институтов и т. п.), проектов и филиалов. Ученые советы факультетов и филиалов имеют право утверждать собственный бюджет (смету), который составляется ими при наличии некоторых общих ограничений на уровне университета в целом (например, предельная доля расходов на заработную плату).

Структура доходов по видам бюджетов отражает децентрализованный характер управления финансовыми средствами (табл. 2).

Как видно по представленным данным, на центральный бюджет за последние шесть лет пришлось 49,3 % всех поступлений, в том числе 80,8 % всех бюджетных и 35,2 % внебюджетных поступлений. Филиалы получили 16,1 % всех доходов, подразделениями и проектами получено 34,6 % всех доходов. В сумме за 2000–2005 гг. бюджетные средства составили 30,8 % всех поступлений.

Расходная часть бюджета Университета также делится на несколько разделов:

— расходы центрального бюджета ГУ–ВШЭ, которые формируются из текущих расходов и расходов по приоритетным направлениям (бюджет развития);

— расходы подразделений (факультеты, институты дополнительного образования, институты НИР и др.);

— расходы филиалов;

— расходы на строительство и реконструкцию зданий и сооружений за счет средств федерального бюджета.

Расходы бюджета развития планируются с 2003 г. и включают в себя все приоритетные направления развития университета на текущий финансовый год.

При значительной доле средств, получаемой подразделениями, центральный бюджет университета несет основную нагрузку по финансированию оплаты труда сотрудников всех категорий, работающих в вузе. Все расходы по содержанию зданий, общежитий, поддержанию всего аудиторного фонда (капитальный и текущий ремонт), расходы связи, оплата Интернета также осуществляются университетом централизованно.

Больше половины всех расходов университета образуют расходы на оплату труда (53,2 %). Руководство университета особое внимание уделяет оплате труда профессорско-преподавательского состава, считая, что стимулирование творческой активности сотрудников путем повышения оплаты труда позволит им полностью реализовать свой творческий потенциал в стенах университета, не отвлекаясь на поиски дополнительных доходов. Наряду с регулярным повышением нормативной оплаты труда дополнительный рост реальных доходов преподавателей в последние годы был обусловлен такими инновационными решениями, как введение системы академических надбавок и выделение грантов из научного фонда ГУ–ВШЭ на основе конкурсного отбора.

Университет тратит значительные средства на капитальный ремонт и содержание многочисленных зданий (27 %). Общие административные расходы не превышают 18 %. Ежегодно возрастают

Таблица 2

Структура доходов ГУ–ВШЭ по видам бюджетов за 2000–2005 гг., млн. руб.

Вид бюджета	Бюджетные средства	Внебюджетные средства	Всего по всем источникам
Центральный бюджет	1568,2	1532,6	3100,8
Бюджеты подразделений и проектов	9,5	2166,3	2175,8
Бюджеты филиалов	363,7	650,8	1014,5
<i>Итого</i>	1941,4	4349,7	6291,1

затраты университета на одного студента, которые заметно превышают средства, выделяемые на эти цели ГУ–ВШЭ из государственного бюджета (рис. 2).

Расходы университета распределяются между различными видами бюджетов примерно в том же соотношении, что и доходы. Как следует из табл. 3, на центральный бюджет в 2000–2005 гг. пришлось более 50,1 % расходов, подразделения и проекты распорядились 34,2 % расходов, а на филиалы пришлось около 15,7 %.

2. Финансовое планирование, мониторинг и анализ управления ресурсами

Основным элементом управления финансовой деятельностью университета является финансовое планирование. Финансовый план представляет собой бюджет вуза, в котором суммированы все

источники поступлений (как средства федерального бюджета, так и внебюджетные средства), а также направления их использования. Финансовый план составляется на календарный год, методом «снизу вверх», основываясь на сметах доходов и расходов подразделений.

Начиная с 2006 г. университетом составляется прогноз финансовых показателей на три года вперед¹. Основные направления развития (прогноз финансовых показателей) на три года рассматриваются и утверждаются академическим сообществом на Ученом совете, с возможностью внесения корректировок на более поздние периоды (2007–2008 гг.).

Процесс финансового планирования осуществляется на основании «Регламента подготовки, утверждения и исполнения финансового плана ГУ–ВШЭ» (см. прил. 1). Ключевую роль в принятии документов по вопросам финансового планирования играет финансовый комитет университе-

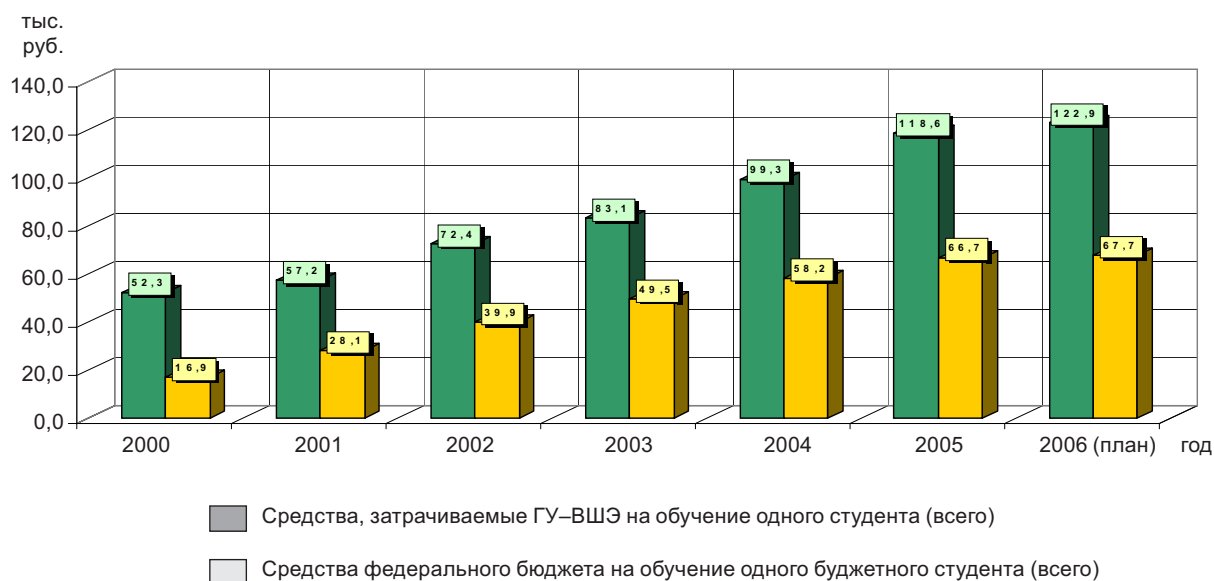


Рис. 2. Средние расходы на обучение одного студента в 2000–2006 гг. (с учетом филиалов)

Таблица 3

Расходы ГУ–ВШЭ по видам бюджетов за 2000–2005 гг.

Вид бюджета	Расходы	
	млн. руб.	%
Центральный бюджет	3033,6	50,1
Бюджеты подразделений и проектов	2069,8	34,2
Бюджеты филиалов	947,1	15,7
<i>Итого</i>	6050,5	100

та, имеющий статус совещательного органа при ректоре. После обсуждения в финансовом комитете, с учетом принятых им рекомендаций либо корректировок, проект финансового плана выносится на обсуждение ректората (совещания проректоров с участием деканов и директоров институтов). Наряду с этим в принятии финансового плана участвует и бюджетная комиссия Ученого совета университета, рассматривающая этот документ после его обсуждения на ректорате. Формат проекта финансового плана (ФП), который выносится на обсуждение и утверждение Ученого совета, предусматривает детальное представление статей текущих расходов центрального бюджета ГУ–ВШЭ, расходы подразделений и филиалов приводятся в целом — отдельной строкой по каждому виду подразделений. Отдельным документом в проекте ФП выделяются расходы, которые предполагается направить на приоритетные направления развития университета.

Составление бюджета происходит в несколько этапов и продолжается в течение всего календарного года. Первый этап начинается в мае подготовкой заявки на средства федерального бюджета на следующий финансовый год. В заявке учитывается предполагаемый прирост студентов на следующий учебный год, приводятся расчеты потребностей материально-технической базы постоянно растущего вуза, дается анализ использования средств за прошедший трехлетний период, рассчитывается потребность в затратах на прирастающие мощности (недвижимое имущество, либо потребность в дополнительных местах общежитий и учебно-аудиторного фонда для вновь поступающего контингента). Далее бюджетная заявка направляется в вышестоящую организацию. Второй этап начинается в конце августа с запросов в подразделения об их потребностях в закупках на следующий финансовый год, как товарно-материальных ценностей, так и работ (услуг).

Ежегодно финансовая служба на основе проводимого анализа получаемых доходов по всем направлениям деятельности, а также использования этих средств по статьям расходов, статистических данных о движении контингента за ряд прошедших лет, представляемых скидках и других данных, готовит следующие документы:

— пояснительную записку, отражающую принципы формирования доходов на следующий финансовый год;

— формат смет доходов и расходов по кодам бюджетной классификации и по видам подразде-

лений (факультеты, институты дополнительного образования, научно-исследовательские институты и центры, подразделения, финансируемые из центрального бюджета);

— формат смет расходов по мероприятиям и проектам.

Далее проводятся совещания с деканами факультетов, директорами институтов дополнительного образования, директорами научно-исследовательских институтов и центров, на которых обсуждаются вышеперечисленные документы: при необходимости в них вносятся коррективы и только после этого наступает этап подготовки подразделениями смет доходов и расходов.

Наиболее крупные подразделения — *факультеты* — планируют свои доходы, исходя из предполагаемого приема и фактической численности студентов на момент формирования сметы. Каждый факультет является центром доходов. Начиная с 2002 г., факультетам было предоставлено право использования 40 % зарабатываемых средств (в основном от платных форм обучения, другие источники доходов незначительны) на нужды факультетов. Остальная часть в размере 60 % средств, заработанных от предоставления платных услуг по получению первого высшего образования, остаются в распоряжении центрального бюджета вуза.

Предполагалось, что наличие собственных средств позволит факультетам более эффективно строить учебный процесс, учитывать потребность профессорско-преподавательского состава в повышении квалификации, участии в международных стажировках и конференциях, проводить факультетские мероприятия, которые способствуют вовлечению студентов в академическую жизнь вуза, активизировать научную деятельность сообщества факультета, быть более независимыми.

Вплоть до 2004 г. ограничений по направлению использования собственных средств факультетов установлено не было. Однако по итогам анализа расходов за 2002–2003 гг. было выявлено, что от 90 до 97 % всех расходов факультеты направляли на доплаты ППС. С начала 2004 г. действует Положение о бюджете факультетов, регламентирующее их финансовую деятельность, включая направления расходования средств (см. прил. 2). Введено ограничение на доплаты ППС — они не могут превышать 60 % от поступающих на факультет средств: остальные средства должны расходоваться для предоставления академических грантов, творческих отпусков для подготовки кандидатских

и докторских диссертаций, стажировок и повышения квалификации ППС и т. д.

Нормативы использования средств факультетов устанавливаются на каждый год, они дифференцированы в зависимости от отнесения факультета к той или иной бюджетной категории. Эта практика началась с 2004 г., когда факультеты были разделены на бюджетные категории в зависимости от их финансового благополучия. В 2004–2005 гг. к первой категории были отнесены следующие факультеты: экономики, менеджмента, права; ко второй — менее благополучные: политологии, социологии и т. п., к третьей — фактически дотационный факультет философии. Начиная с 2006 г., количество бюджетных категорий было сокращено до двух: финансово благополучные факультеты, способные значительную часть расходов покрывать за счет своего бюджета, и факультеты, дотируемые из центрального бюджета.

В порядке эксперимента начиная с 2006 г. в ГУ–ВШЭ также введено дифференцирование ставок отчислений в центральный бюджет в зависимости от объемов учебной нагрузки, которую преподаватели конкретного факультета выполняют на других факультетах ГУ–ВШЭ. Данное нововведение было связано с тем, что согласно общей политике университета на всех факультетах в значительных объемах читаются курсы по экономической и общегуманитарной проблематике. Это приводило к тому, что на некоторых факультетах (менеджмента, мировой экономики и др.) существенная доля учебной нагрузки выполнялась преподавателями факультета экономики. В результате такие факультеты-«реципиенты» несли меньшие финансовые издержки по организации учебного процесса, но при этом получали в свой бюджет такую же долю отчислений от платных форм обучения, как и факультеты-«доноры». Для устранения этого дисбаланса с 2006 г. на основе выверенной аудиторной нагрузки предыдущего учебного года и расчета встречных обязательств по чтению курсов между факультетами были введены пониженные ставки отчислений в центральный бюджет для факультетов-«доноров» и повышенные — для факультетов-«реципиентов».

В целом тем не менее необходимо отметить, что, несмотря на постепенное введение во взаимоотношения с факультетами элементов хозрасчета и перекладывание на бюджеты факультетов определенных категорий расходов, основную долю затрат по содержанию факультетов несет центральный бюджет ГУ–ВШЭ. Особенностью ГУ–ВШЭ

является то, что университет за счет средств центрального бюджета гарантирует всем преподавателям достаточно высокий базовый уровень оплаты труда. С 2002 г. эта «нормативная» оплата труда была установлена в размере 18 тыс. руб. в месяц для профессоров (со степенью доктора наук), 12 тыс. руб. — для доцентов (со степенью кандидата наук) и 9 тыс. руб. — для преподавателей (со степенью кандидата наук)². С 1 октября 2006 г. запланировано повышение этих гарантированных выплат до 21,0; 15,0; 12,0 тыс. руб., соответственно. Эти цифры не включают в себя предусмотренное в федеральном бюджете повышение доплат за ученые степени (на 5,5 тыс. руб. для докторов наук и 2,1 тыс. руб. для кандидатов наук).

К расходам центрального бюджета ГУ–ВШЭ также относятся:

- материально-техническое обеспечение учебного процесса;
- учебно-аудиторное и компьютерное оборудование для компьютерных классов;
- текущий и капитальный ремонт аудиторного и офисного фондов;
- индивидуальные гранты на инициативные научные разработки на конкурсной основе для преподавателей и студентов;
- расходы, связанные с централизованным обеспечением факультетов службой материально-технического снабжения, управлением информационных технологий и др.

Доходы *научных подразделений* формируются за счет государственного заказа (федеральные целевые программы и конкурсы НИР и НИОКР министерств и ведомств) и средств хоздоговоров с предприятиями и организациями. Финансирование по статье «Фундаментальные исследования» университет начал получать с 2006 г. Примерно 2/3 доходов, получаемых от выполнения НИОКР, остаются в распоряжении научных подразделений. По разным типам договоров на нужды научных подразделений направляются от 65 до 80 % доходов от объемов работ, выполненных собственными силами (т. е. без учета расходов на оплату соисполнителей, составляющих примерно 30 % всех расходов, и НДС).

Программы дополнительного образования (ДПО) в ГУ–ВШЭ в отличие от большинства российских вузов не распределены по факультетам, а сосредоточены в институтах ДПО, напрямую подчиняющихся центральной администрации. (Только в последнее время программы дополнительного образования стали организовываться отдельными

ми факультетами, например, программы высшей школы бизнес-информатики факультета бизнес-информатики.) В бюджет институтов ДПО в их зависимости от типов реализуемых ими образовательных программ поступает от 40 до 80 % их общих доходов. Как правило, размер отчислений устанавливается при запуске соответствующей программы решением финансового комитета.

В отличие от факультетов, которые получают «базовое» финансирование из центрального бюджета, как НИИ, так и институты ДПО все основные расходы покрывают из зарабатываемых ими средств. Из центрального бюджета (за счет общей суммы производимых институтами отчислений) покрываются расходы по содержанию занимаемых ими помещений, а также расходы на связь и общие административные расходы. Тем не менее при распределении центральных бюджетов и средств хозрасчетных НИИ и институтов ДПО возникает ряд вопросов и в настоящее время проводится работа по упорядочению внутренней нормативной базы, регламентирующей эти взаимоотношения. Также обсуждаются возможные принципы разделения доходов *прочих подразделений*, не имеющих статус факультетов или институтов.

Разработкой и исполнением смет подразделений занимаются их менеджеры, выполняющие функции экономистов и снабженцев. В планово-финансовом управлении имеются кураторы по группам подразделений. В их обязанности входит отнесение затрат на ту или иную статью сметы расходов и поквартальное представление итогов менеджерам подразделений, а также данных для оперативной финансовой отчетности. При этом есть возможность и для более оперативного согласования показателей. У каждого подразделения имеется свой субсчет.

Вследствие «молодости» вуза процесс построения наиболее эффективного финансового управления внутри самих подразделений (центров доходов), а также их взаимоотношений с «центром» постоянно находится в движении. Этим объясняется отсутствие стабильной системы финансовых взаимоотношений, которые постоянно совершенствуются — как на уровне подразделений, так и на уровне центральной администрации.

В частности, за последние годы возросло значение финансового плана для принятия управленческих решений, а процедуры составления финансового плана оптимизируются. На это, в частности, указывает факт своевременности принятия финансового плана: если план на 2003 г. был утвержден только

в феврале 2003 г., то соответствующие документы на 2004–2006 гг. прошли утверждение до начала года. В апреле Ученым советом вуза утверждается исполнение финансового плана за прошедший год.

Расходы центрального бюджета в финансовом плане делятся на текущие и формирующие бюджет развития. Бюджет развития отражает приоритетные направления развития вуза. В приоритетные направления включены следующие статьи расходов: развитие образовательных программ (создание новых факультетов и кафедр), международная деятельность, статистические исследования, внутренние гранты и инициативные разработки, повышение квалификации ППС и АУП, повышение заработной платы ППС, ординарных профессоров и профессиональных менеджеров, издательская деятельность (в перспективе каждый факультет должен издавать свой журнал), именные стипендии, программа кадрового резерва, а также финансирование технического оснащения приемной комиссии. Капитальные вложения как таковые включены в текущий бюджет, поскольку источником их финансирования является федеральный бюджет, а статьи носят строго целевой характер. Программы и бюджеты развития факультетов присутствуют в общем бюджете развития, где напрямую указывается необходимость софинансирования факультетами наиболее значимых направлений расходования средств.

Для управления финансовой деятельностью вуза создана финансовая служба, возглавляемая директором по финансовой работе, в состав которой входят планово-финансовое управление, управление бухгалтерского учета и управление закупками. Следует отметить, что руководство университета понимает необходимость привлечения и удержания квалифицированных кадров в условиях острой конкуренции на рынке. Существенными факторами удержания сотрудников является возможность обучения их детей в вузе за счет университета (в случае, если они не проходят по конкурсу) и предоставление социального пакета (в частности, медицинского обслуживания).

Важность финансового планирования как одного из основных элементов стратегического управления университетом возросла. Процедура определения и распределения совокупных финансовых средств вуза строится как последовательность управленческих решений (бюджетное планирование). Однако сам процесс планирования и бюджетирования оценивается как еще далекий от идеала. Основным направлением развития является усовершен-

ствование финансовой функции университета, а также автоматизация рутинных операций путем внедрения корпоративной информационной системы и повышения роли аналитической работы.

Прогнозирование на трехлетний период позволяет оперативно рассматривать различные варианты потребностей университета в финансовых ресурсах для принятия управленческих решений в рамках концепции развития ГУ–ВШЭ. Основной задачей финансовой службы при этом является достижение устойчивого экономического состояния и развитие системы управления.

Устойчивое финансово-экономическое состояние университета предполагает решение следующих стратегических задач:

— обеспечение уровня доходов ППС, дающего им возможность вести основную академическую деятельность, не отвлекаясь на приработки;

— формирование из регулярных доходов университета достаточных резервов и фондов развития без обращения к учредителю или попечителям;

— создание финансовых резервов и накопленных фондов (endowment), позволяющих пережить годичный или двухлетний спад платежеспособного спроса, который может возникать в системах высшего и дополнительного образования, а также научно-исследовательских работ.

Повышение стандартов подготовки студентов и аспирантов, расширение поддержки академических исследований, формирование адекватной материальной базы приведет также к росту требований к системе управления и увеличению финансовой нагрузки на бюджет ГУ–ВШЭ в целом, требующей концентрации финансовых и управленческих ресурсов на стратегически важных участках и создания механизмов обеспечения долгосрочной экономической устойчивости ГУ–ВШЭ.

Для увеличения объемов и повышения эффективности использования ресурсов университета необходимо:

— получение дополнительных объемов фи-

нансирования из федерального бюджета под программу развития ГУ–ВШЭ;

— привлечение дополнительных ресурсов от бизнес-сообщества под конкретные образовательные и исследовательские проекты;

— создание системы фандрайзинга, подразумевающей развитие Попечительских советов факультетов и подразделений, а также стимулирование деятельности сотрудников по привлечению финансовых ресурсов;

— создание системы постоянного мониторинга и долгосрочного прогнозирования рынка образовательных услуг;

— соблюдение баланса между увеличением набора студентов и аспирантов и повышением цен на образовательные программы по мере дальнейшего роста спроса на высококачественное образование;

— расширение набора слушателей на программы дополнительного профессионального образования;

— введение системы мониторинга уровня издержек по отдельным образовательным программам для своевременного принятия управленческих решений, усиление контроля за административными расходами;

— формирование внебюджетных резервов и фондов развития в размерах, позволяющих нивелировать рыночные колебания уровня доходов.

Примечания

¹ См.: [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.hse.ru/council/LOGS/2005_11_25_n18.pdf

² Совокупный уровень доходов преподавателей ГУ–ВШЭ существенно превышает эти цифры. Дополнительные выплаты преподавателям могут производиться из средств бюджетов факультетов, а также из средств НИИ и институтов дополнительного образования (за участие в НИР, чтение лекций на программах довузовского и послевузовского образования и т. д.). Кроме того, из средств центрального бюджета университета устанавливаются академические надбавки за научные и учебно-методические публикации и финансируются программы внутренних научных грантов.

РЕГЛАМЕНТ ПОДГОТОВКИ, УТВЕРЖДЕНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ ГОДОВОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНА ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА — ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДЕН
Ученым советом ГУ–ВШЭ,
протокол № 15 от 24.06.05 г.

Подготовку, утверждение и исполнение годового финансового плана Государственного университета — Высшей школы экономики (далее — Университет) организуют планово-финансовое управление (далее — ПФУ) и управление бухгалтерского учета (далее — УБУ) под руководством директора по финансовой работе.

Контроль за подготовкой, утверждением и исполнением годового финансового плана осуществляет ректор Университета.

1. Подготовка проекта годового финансового плана Университета

1.1. Подготовку проекта годового финансового плана осуществляет ПФУ. В срок до 15 сентября текущего года ПФУ направляет в подразделения Университета формы смет доходов и расходов, разработанные ПФУ и утвержденные ректором.

1.2. Структурные подразделения, осуществляющие: — платную образовательную деятельность; — выполнение НИ и ОКР по договорам (государственным контрактам), грантам, а также за счет собственных средств Университета; — полиграфические, копировально-множительные и прочие услуги, в срок до 15 октября текущего года представляют в ПФУ проекты смет доходов и расходов на следующий календарный год.

1.3. Структурные подразделения, осуществляющие эксплуатационно-хозяйственную, ремонтно-строительную и международную деятельность, и другие подразделения Университета, финансируемые из центрального бюджета, в срок до 15 октября текущего года представляют в ПФУ проекты смет расходов на следующий календарный год.

1.4. ПФУ обобщает полученную информацию и представляет в срок до 30 октября текущего года проект годового финансового плана директору по финансовой работе.

1.5. Директор по финансовой работе в срок до 15 ноября текущего года представляет проект годового финансового плана последовательно на рассмотрение:

- финансового комитета;
- ректората;
- бюджетной комиссии Ученого совета Университета.

1.6. Проект годового финансового плана подлежит одобрению на каждой стадии согласования. В случае наличия замечаний у финансового комитета, ректората или бюджетной комиссии Ученого совета проект годового финансового плана возвращается на доработку директору по финансовой работе вместе с составленным протоколом разногласий.

1.7. После окончательного одобрения проекта годового финансового плана бюджетной комиссией проект годового финансового плана передается на утверждение Ученого совета Университета.

1.8. Проект годового финансового плана рассматривается в первом чтении на ноябрьском Ученом совете Университета и подлежит окончательному представлению на Ученый совет Университета в срок до 31 декабря текущего года.

1.9. Годовой финансовый план принимается к исполнению после утверждения его Ученым советом Университета.

2. Доведение лимитов расходов до подразделений, уточнение и утверждение бюджетов (смет доходов и расходов) структурных подразделений Университета. Поквартальная разбивка годового финансового плана Университета

2.1. В течение месяца после утверждения годового финансового плана осуществляется процесс уточнения и утверждения бюджетов (смет доходов и расходов) подразделений в соответствии с принятым годовым финансовым планом, а именно:

- ПФУ в течение 15 дней после утверждения годового финансового плана доводит до подразделений, занимающихся эксплуатационно-хозяйственной, ремонтно-строительной и международной деятельностью, а также других подразделений Университета, осуществляющих расходы за счет средств центрального бюджета, лимиты

расходов центрального бюджета по деятельности данных подразделений в разрезе статей затрат, проектов, мероприятий и т. п.

- ПФУ в течение 15 дней после утверждения годового финансового плана доводит до подразделений, осуществляющих платную образовательную деятельность, выполнение НИ и ОКР, оказывающих прочие платные услуги, показатели по утвержденным в годовом финансовом плане доходам. Указанные подразделения не позднее 30 дней после утверждения годового финансового плана передают утвержденные сметы доходов и расходов на соответствующий год в ПФУ для хранения и контроля их исполнения.

- Утверждение смет по мероприятиям и проектам, финансируемым из средств центрального бюджета, осуществляет ректор либо уполномоченное им лицо. Утверждение смет подразделений, осуществляющих платную образовательную деятельность, оказывающих прочие платные услуги, возлагается на проректора, курирующего данное подразделение. Утверждение смет доходов и расходов факультетов осуществляется в порядке, предусмотренном пунктом 6 Положения о бюджете факультета.

- Проектно-сметная документация подразделений, осуществляющих выполнение договоров и государственных контрактов по НИ и ОКР, заключаемых с организациями и ведомствами, оформляется в зависимости от требований заказчика.

2.2. Ректор, по представлению директора по финансовой работе, вправе принимать решение о перераспределении фактических расходов центрального бюджета Университета как между отдельными кварталами, так и между отдельными статьями затрат в пределах до 15 % средств по каждой статье расходов.

3. Исполнение годового финансового плана Университета по доходам

3.1. Исполнение годового финансового плана по доходам предусматривает:

- получение бюджетных ассигнований в соответствии с установленным порядком;

- заключение и выполнение договоров структурными подразделениями Университета (включая факультеты), осуществляющими платную образовательную деятельность, выполнение НИ и ОКР, прочие платные услуги и иные виды деятельности (далее — платная деятельность), предусматривающие получение Университетом доходов в запланированных объемах;

- ежедневный учет доходов и составление ежеквартальной отчетности о поступлении доходов не позднее 20 дней по окончании квартала в разрезе структурных подразделений Университета, осуществляющих платную деятельность;

- ежедневное распределение полученных доходов между центральным бюджетом Университета и бюджетами структурных подразделений в соответствии с утвержденными нормативами, осуществляемое совместно УБУ и ПФУ на основе системы субсчетов структурных подразделений Университета.

Информация о фактических доходах и расходах предоставляется подразделениям по их запросам.

4. Исполнение годового финансового плана Университета по расходам

4.1. Годовой финансовый план исполняется в пределах полученных сумм бюджетных ассигнований и внебюджетных доходов (с учетом остатков средств на начало календарного года).

4.2. В течение года структурные подразделения Университета осуществляют расходы, производят закупку товаров, работ и услуг в пределах, установленных бюджетами (сметами доходов и расходов) этих подразделений, а также доведенных лимитов. Ответственность за исполнение смет и соблюдение лимитов соответствующего подразделения, а также за принятие финансовых обязательств (в пределах фактически полученных доходов подразделения) несет его руководитель.

4.3. При превышении фактически полученных в центральный бюджет доходов над запланированными сумма превышения направляется в резерв ректора и расходуются в соответствии с установленным порядком. Дополнительные доходы подразделений расходуются в соответствии с их Положениями и сметами.

5. Сокращение (секвестрирование) расходов Университета

5.1. При снижении фактически поступивших в центральный бюджет Университета внебюджетных доходов в пределах не более чем 15 % от утвержденных годовым финансовым планом объемов (нарастающим итогом с начала года) производится сокращение запланированных внебюджетных расходов центрального бюджета, за исключением расходов на начисление заработной платы работникам Университета. Оперативные решения по сокращению внебюджетных расходов центрального бюджета принимаются ректором по представлению директора по финансовой работе.

5.2. При снижении фактически поступивших в центральный бюджет Университета внебюджетных доходов более чем на 15 % от утвержденных годовым финансовым планом объемов (нарастающим итогом с начала года) вопрос о мерах по сокращению (секвестрированию) расходов и/или увеличению доходов выносится на рассмотрение Ученого совета Университета.

6. Кассовое исполнение годового финансового плана Университета

6.1. Расходование средств бюджетов подразделений, осуществляющих платную деятельность, производится в пределах кассового остатка на субсчете подразделения. Контроль за кассовыми остатками на счетах Университета в целом осуществляет УБУ, а в разрезе субсчетов подразделений — ПФУ.

6.2. При возникновении в летний период кассового разрыва в доходах и расходах центрального бюджета Университета средства для его покрытия привлекаются путем перераспределения финансовых потоков, а именно за счет оборотных средств, находящихся на субсчетах подразделений, по согласованию с их руководителями.

7. Учет исполнения и отчетность об исполнении годового финансового плана Университета

7.1. Учет исполнения годового финансового плана осуществляется совместно УБУ и ПФУ на основании данных бухгалтерского, налогового и управленческого учета.

7.2. Информация о выполнении годового финансового плана по доходам ежеквартально представляется на заседание ректората не позднее последнего числа месяца, следующего после окончания квартала.

7.3. Отчет о выполнении годового финансового плана за первое полугодие представляется на рассмотрение ректората не позднее 1 сентября текущего года.

7.4. Годовой отчет о выполнении финансового плана представляется на утверждение Ученого совета Университета по окончании первого квартала года, следующего за отчетным.

7.5. Настоящее Положение вводится в действие с даты утверждения Ученым советом Университета. Настоящее Положение может быть дополнено, изменено или отменено Ученым советом Университета.

Приложение 2

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом ГУ–ВШЭ,
протокол № 16 от 30.01.2004 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О БЮДЖЕТЕ ФАКУЛЬТЕТА

1. Бюджет факультета создается с целью финансирования общефакультетских мероприятий, программ и проектов, дополнительного материально-технического оснащения факультета, а также для финансирования доплат профессорско-преподавательскому составу (ППС) и учебно-вспомогательному персоналу (УВП).

2. Бюджет факультета устанавливается в размере 40 % от фактически поступивших в текущем календарном году денежных средств по договорам со студентами, обучающимися на факультете на местах с оплатой стоимости обучения на договорной основе. Средства, поступающие по каждому из указанных договоров, распределяются между центральным бюджетом ГУ–ВШЭ и бюджетом факультета в соответствии с данным нормативом. Кроме того, в бюджет факультета направляются 40 % фактически поступивших средств, полученных на основании договоров за обучение аспирантов на входящих в состав факультетов кафедрах. В бюджет факультета могут направляться другие средства, поступающие от физических и юридических лиц.

Общая величина бюджета факультета утверждается в плановом размере на очередной год одновременно с утверждением финансового плана. Корректировка общей величины бюджета факультета производится два раза в год: по состоянию на 1 мая и 1 ноября текущего года в зависимости от фактически полученных доходов.

Расходование средств бюджета факультета осуществляется только по решению декана или по согласованию с ним на основании документов, оформленных в установленном в ГУ–ВШЭ порядке.

3. Бюджет факультета может быть использован в течение календарного года полностью или частично. Остатки бюджета факультета, переходящие на следующий год, и направления их использования, определяются по окончании первого квартала года, следующего за отчетным. Остаток неиспользованных в течение текущего календарного года средств, за вычетом приходящейся на бюджет факультета доли налогов, переходит на следующий календарный год.

4. Средства бюджета факультета используются на следующие расходы:

4.1. Расходы на оплату труда, включая социальные отчисления, установленные законодательством:

— доплаты, премии и т. п. выплаты, а также установленные деканом персональные надбавки работникам деканата факультета, ППС и УВП кафедр за сложность и напряженность работы, за разработку новых лекционных курсов, за разработку методических пособий, за различные виды дополнительной работы со студентами, за выполнение сверхнормативной нагрузки, за создание баз данных, за срочность выполняемых работ и другие виды доплат;

— отчисления в резервы заведующих кафедрами своего факультета, которые могут создаваться при наличии средств;

— оплата вознаграждений привлекаемым специалистам по гражданско-правовым договорам выполнения работ, оказания услуг;

— доплата за выполнение обязанностей кураторов курсов в установленных Ученым советом факультета размерах;

— иные расходы на оплату труда.

4.2. Отчисления в централизованный фонд ГУ–ВШЭ для образования резервов оплаты труда заведующих кафедрами (включая общеуниверситетские кафедры), ППС которых ведет занятия на нескольких факультетах и основная часть учебной нагрузки которых приходится на другие факультеты. Размер отчислений в данный централизованный фонд устанавливается один раз в два года и оформляется приказом ректора по представлению директора по финансовой работе.

4.3. Расходы, связанные с развитием научных исследований факультета:

— финансирование и софинансирование внутренних исследовательских грантов, выделяемых сотрудникам и студентам факультета;

— оплата сотрудников факультета и привлеченных специалистов за участие в иных научно-исследовательских проектах (кроме внутренних исследовательских грантов);

— расходы на научные стажировки ППС по решению факультетов, участие в научных конференциях;

— иные расходы, связанные с развитием научных исследований.

4.4. Другие расходы (кроме расходов на оплату труда и расходов на научные исследования):

— на осуществление программ и проектов, связанных с учебным процессом, а также общефакультетских мероприятий;

— организацию производственной и других видов студенческих практик, выездных летних студенческих школ и других учебных мероприятий, проводимых по инициативе факультета для студентов факультета;

— командирование ППС по решению факультета, связанное с учебным процессом;

— организацию и проведение мероприятий, связанных с развитием международных связей факультета;

— учреждение именных стипендий для студентов факультета;

— установление льгот студентам, обучающимся на факультете на местах с оплатой стоимости обучения на договорной основе;

— оказание материальной помощи студентам и сотрудникам факультета;

— оплату расходов, связанных с работой государственных аттестационных комиссий;

— приобретение канцелярских принадлежностей и расходных материалов для подразделений факультета;

— приобретение мебели, оргтехники и вычислительной техники, необходимой для учебного процесса — сверх плана закупок, финансируемых из центрального бюджета ГУ–ВШЭ;

— издание книг, монографий, статей и т. д.;

— рекламные расходы факультетов;

— расходы по улучшению условий проживания студентов факультетов;

— другие расходы, предусмотренные сметой использования бюджета факультета.

5. Ежегодно факультеты подразделяются по бюджетным категориям для установления лимитов и нормативных долей финансирования расходов из бюджета факультета на очередной календарный год в зависимости от состояния бюджета каждого факультета. Распределение факультетов по бюджетным категориям утверждается приказом ректора на основании представления директора по финансовой работе.

6. Плановый объем бюджета факультета на очередной календарный год, утверждается в составе финансового плана ГУ–ВШЭ. В течение месяца после утверждения финансового плана ГУ–ВШЭ на очередной год факультет составляет смету расходов бюджета факультета, в рабочем порядке согласовывает ее с директором по финансовой работе, утверждает ее на Ученом совете факультета и до 30 января представляет в ПФУ.

7. Декан имеет право по решению Ученого совета факультета и при наличии средств предусмотреть в смете бюджета факультета до 15 % резерва, который используется по усмотрению декана на осуществление разовых расходов, установленных в п. 4 настоящего Положения.

8. Установление надбавок, доплат и премий, их уменьшение или снятие осуществляется по приказам декана факультета, подготовленным на основании представления заместителя декана в отношении работников деканата факультета и представления заведующих кафедрами в отношении ППС и УВП кафедр факультета. Расходование денежных средств по другим статьям сметы бюджета факультета, в том числе на оплату вознаграждений по договорам выполнения работ (оказания услуг) и ВТК, осуществляется деканом факультета на основании соответствующих документов (счета, договоры, гарантийные письма и т. п.).

9. Контроль за использованием средств бюджета факультета возлагается на декана факультета.

Оперативные отчеты о расходовании средств бюджета факультета составляются факультетами ежеквартально в течение 20 дней по окончании квартала. ПФУ согласовывает указанные отчеты в течение 45 дней по окончании квартала.

Ежегодно деканы факультетов в течение 60 дней по окончании календарного года представляют согласованный с директором по финансовой работе годовой отчет об использовании средств бюджета факультета на Ученый совет факультета и ректору Университета.