

УДК 338.1  
JEL classification: O31

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/46/34>

## РЕЖИМЫ БЕЗУБЫТОЧНОЙ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ, СОЗДАВАЕМЫХ НА БАЗЕ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

©*Замбржицкая Е. С.*, SPIN-код: 2757-8780, канд. экон. наук,  
Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова,  
г. Магнитогорск, Россия, 38 jenia-v@yandex.ru

©*Дема Р. Р.*, ORCID: 0000-0001-9398-4165, Scopus: 56562995000, Researcher: E-5876-2017,  
SPIN-код: 7204-8549, канд. техн. наук, Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г. И. Носова, г. Магнитогорск, Россия, demarr78@mail.ru

©*Харченко М. В.*, ORCID: 0000-0002-2958-296X, Scopus: 56600246100, SPIN-код: 2013-5964,  
канд. техн. наук, Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г. И. Носова, г. Магнитогорск, Россия, kharchenko.mv@bk.ru

## MODES OF UNCONCEPTABLE WORK OF MANAGING COMPANIES, CREATED ON THE BASIS OF ENDOWMENT FUNDS OF REGIONAL UNIVERSITIES

©*Zambrzhitskaya E.*, SPIN: 2757-8780, Ph.D., Nosov Magnitogorsk State Technical University,  
Magnitogorsk, Russia, jenia-v@yandex.ru

©*Dema R.*, ORCID: 0000-0001-9398-4165, Scopus: 56562995000, Researcher: E-5876-2017,  
SPIN: 7204-8549, Ph.D., Nosov Magnitogorsk State Technical University,  
Magnitogorsk, Russia, demarr78@mail.ru

©*Kharchenko M.*, ORCID: 0000-0002-2958-296X, Scopus: 56600246100, SPIN: 2013-5964,  
Ph.D., Nosov Magnitogorsk State Technical University,  
Magnitogorsk, Russia, kharchenko.mv@bk.ru

*Аннотация* Целью написания статьи является анализ и адаптация существующих фандрайзинговых механизмов для целей управления современными региональными российскими вузами. Потребность в данном инструменте обусловлена необходимостью диверсификации источников финансирования вузов в связи с неблагоприятной демографической ситуацией в стране и, как следствие, снижение доходов от платной деятельности. Наиболее целесообразным для оценки эффективности использования фандрайзинга, по мнению авторов, является использование механизмов адаптированного многокомпонентного анализа безубыточности.

*Abstract.* The purpose of writing this article is to analyze and adapt existing fundraising mechanisms for the management of modern regional Russian universities. The need for this tool is due to the need to diversify the sources of funding for universities in connection with the unfavorable demographic situation in the country and, as a result, a decrease in revenues from paid activities. The most appropriate for assessing the effectiveness of the use of fundraising, according to the authors, is the use of mechanisms for adapted multi-component break-even analysis.

*Ключевые слова:* высшие учебные заведения, региональные университеты, анализ безубыточности, параметры безубыточной деятельности, многокомпонентный анализ безубыточности, режим безубыточной работы, фандрайзинг, эндаумент-фонды, механизм финансирования.

*Keywords:* higher educational institutions, regional universities, break-even analysis, break-even activity parameters, multi-component break-even analysis, break-even work mode, fundraising, endowment funds, financing mechanism.

### *Введение*

В настоящее время все большее количество высших учебных заведений в России испытывают недостаток финансирования в связи с неблагоприятной демографической ситуацией в стране и реформами, суть которых сводится к отказу от сметного финансирования вузов и переходу к, так называемому, «подушевому» финансированию (<https://clck.ru/J5xSi>, <https://clck.ru/ExmNX>). Для выхода из сложившейся ситуации российским вузам можно предложить расширить и диверсифицировать источники своего финансирования путем реализации механизмов фандрайзинга [1].

С точки зрения теории и практики финансирования образовательных учреждений, фандрайзинг не является абсолютно новым понятием и активно используется в европейских странах и США [2]. Однако в России указанный источник финансирования начал применяться достаточно недавно. В качестве основных причин, препятствующих его эффективному развитию в российских вузах, можно назвать следующие:

1. недостаточный уровень знаний и отсутствие готовности к пониманию преимуществ фандрайзинга руководства университетов;

2. закрытый характер существующих на базе университетов эндаумент-фондов (в российских университетах, в большинстве случаев, используется «закрытая» модель эндаумент-фондов, которая предполагает распространение информации только среди ограниченного круга пользователей, преимущественно выпускников и крупных бизнес-партнеров);

3. отсутствие прямых налоговых льгот в Налоговом кодексе РФ для жертвователей (спонсоров) в фонды целевого капитала вузов;

4. неразвитость и, в некотором смысле, противоречивость законодательной базы. (как следствие сложившейся ситуации наблюдается злоупотребление и искажение экономической сути фандрайзинговых схем);

5. отсутствие методик анализа экономической эффективности механизмов фандрайзинга применительно к условиям функционирования конкретного вуза;

6. прочие причины, в числе которых можно назвать особый менталитет выпускника российских университетов, который не предполагает поддержание связи с «родным» вузом после его окончания и трудоустройства и, следовательно, не понимание и/или отрицание возможности инвестирования денежных средств в рамках фандрайзинга в дальнейшем.

Наиболее критичным с точки зрения практики является отсутствие действенных методик анализа экономической эффективности (целесообразности) механизмов фандрайзинга в условиях конкретного вуза. Экономическая эффективность указанного механизма финансирования для ведущих вузов очевидна, так как они имеют большое количество выпускников и бизнес-партнеров, а также достаточно высокую степень влияние на их поведение. Тем самым выполняется решение проблемы по привлечению средств в эндаумент-фонд, созданный на его базе для целей финансирования стратегии его развития. Менее благоприятной является ситуация по развитию механизмов фандрайзинга в региональных вузах, которые не обладают указанными выше преимуществами ведущих вузов. В этом случае экономическая эффективность фандрайзинговых схем финансирования указанных вузов не является очевидной и требует постоянного анализа и оценки. По мнению отдельных специалистов, повышение эффективности фандрайзинговых схем в условиях

региональных вузов возможно при помощи грамотного сочетания механизмов фандрайзинга с механизмами привлечения ресурсов финансового рынка. Например, за счет привлечения займов через эмиссию собственных ценных бумаг, а также получения доходов от активного управления свободными денежными средствами через размещение банковских депозитов, приобретение акций, облигаций и других финансовых инструментов. В данном случае, речь идет не о «чистом» фандрайзинге, а о его модификации – «комбинированном фандрайзинге».

#### *Адаптация расчета точки безубыточности для фандрайзинга*

На начальном этапе оценки экономической целесообразности использования фандрайзинговых схем для целей финансирования регионального вуза предлагается использование анализа безубыточности [7]. Однако указанный инструмент, являясь традиционным с позиции финансового менеджмента и управленческого учета, ориентирован прежде всего на промышленные предприятия [4, 8], поэтому для целей оценки безубыточности фандрайзинговых схем требуется его адаптация. При этом важно понимать, что исходя из специфики функционирования именно региональных вузов, для целей анализа безубыточности необходимо применять многокомпонентную модель указанного анализа с учетом определенных допущений [6].

Ключевым показателем анализа безубыточности (как однокомпонентного так и многокомпонентного) является точка нулевой прибыли [8]. Предлагаемая адаптированная многокомпонентная формула расчета точки безубыточности для фандрайзинга в условиях функционирования региональных вузов будет выглядеть следующим образом:

$$V = \frac{A}{\sum_{i=1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}$$

$V$  — безубыточный объем финансирования, привлекаемый в рамках управляющей компании на базе комбинированного фандрайзинга;  $A$  — суммарные постоянные затраты управляющей компании;  $p$  — планируемая доходность финансовых ресурсов, аккумулируемых в рамках управляющей компании;  $c_i$  — стоимость  $i$ -ого источника привлекаемых ресурсов;  $\vartheta_i$  — доля  $i$ -ого источника в структуре привлеченных финансов;  $n$  — количество источников финансирования в рамках управляющей компании.

В рамках традиционного анализа безубыточности кроме расчета точки нулевой прибыли предполагается расчет основных параметров режима безубыточной работы. При этом предлагается использование следующих расчетных формул [3, 5]:

$$\left. \begin{aligned} p * V - A - b * V &= 0 \\ V &= \frac{A}{(p - b)}; \\ p &= \frac{A}{V} + b; \\ A &= V * (p - b); \\ b &= p - \frac{A}{V} \end{aligned} \right\} \begin{array}{l} \text{Показатели режима} \\ \text{нулевой прибыли} \end{array}$$

Рисунок. Комплексный анализ безубыточности – показатели режима нулевой прибыли (традиционный подход)

Для расчета основных параметров режима безубыточной работы эндаумент-фондов, созданных на базе высших учебных заведений, можно предложить следующие формулы расчета:

1. минимальная, требуемая с точки зрения обеспечения безубыточности деятельности эндаумент-фонда, сумма финансовых ресурсов из всех источников в рамках комбинированного фандрайзинга ( $V_0$ ):

$$V_0 = \frac{A}{\sum_{i=1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}$$

2. требуемая с точки зрения безубыточности доходность финансовых ресурсов, аккумулируемых в рамках комбинированного фандрайзинга (минимальное значение) ( $p$ ):

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i &= \sum_{i=1}^n p \times \vartheta_i - \sum_{i=1}^n c_i \times \vartheta_i = \frac{A}{V}, \\ \sum_{i=1}^n p \times \vartheta_i &= \frac{A}{V} + \sum_{i=1}^n c_i \times \vartheta_i; \\ p \times \sum_{i=1}^n \vartheta_i &= \frac{A}{V} + \sum_{i=1}^n c_i \times \vartheta_i; \\ p &= \frac{\frac{A}{V} + \sum_{i=1}^n c_i \times \vartheta_i}{\sum_{i=1}^n \vartheta_i}. \end{aligned}$$

3. максимально возможная с точки зрения безубыточности стоимость привлекаемых финансовых ресурсов из различных источников ( $c_i$ ):

1 вариант:  $i=1$

$$\begin{aligned} (p - c_1) \times \vartheta_1 + \sum_{i=2}^n (p - c_i) \times \vartheta_i &= \frac{A}{V}, \\ (p - c_1) &= \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=2}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_1}, \\ c_1 &= p - \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=2}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_1}. \end{aligned}$$

2 вариант:  $1 < j < (n-1)$

$$\begin{aligned} (p - c_j) \times \vartheta_j + \sum_{i=1}^{j-1} (p - c_i) \times \vartheta_i + \sum_{i=j+1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i &= \frac{A}{V}, \\ (p - c_j) &= \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{j-1} (p - c_i) \times \vartheta_i - \sum_{i=j+1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_j}, \\ c_j &= p - \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{j-1} (p - c_i) \times \vartheta_i - \sum_{i=j+1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_j}. \end{aligned}$$

3 вариант:  $i = n$

$$\begin{aligned} (p - c_n) \times \vartheta_n + \sum_{i=1}^{n-1} (p - c_i) \times \vartheta_i &= \frac{A}{V}, \\ (p - c_n) &= \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{n-1} (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_n}, \\ c_n &= p - \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{n-1} (p - c_i) \times \vartheta_i}{\vartheta_n}. \end{aligned}$$

4. оптимальная доля каждого источника финансирования в общей сумме, привлекаемых финансовых ресурсов ( $\vartheta_i$ ):

1 вариант:  $i=1$

$$\vartheta_1 = \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=2}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{(p - c_1)}$$

2 вариант:  $1 < j < (n-1)$

$$\vartheta_j = \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{j-1} (p - c_i) \times \vartheta_i + \sum_{i=j+1}^n (p - c_i) \times \vartheta_i}{(p - c_j)}$$

3 вариант:  $i = n$

$$\vartheta_n = \frac{\frac{A}{V} - \sum_{i=1}^{n-1} (p - c_i) \times \vartheta_i}{(p - c_n)}$$

Немаловажным с точки зрения принятия управленческих решений руководством конкретного вуза и соответствующей управляющей компании, созданной для управления его целевым капиталом, является оценка степени управляемости каждого из указанного параметра безубыточной работы.

Экспертная оценка степени управляемости основных параметров безубыточной работы управляющей компании с позиции руководства (ректората) конкретного вуза представлена в Таблице.

Таблица.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА СТЕПЕНИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ  
 БЕЗУБЫТОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ,  
 СОЗДАНЫХ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫМ КАПИТАЛОМ  
 ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

<i>№ n/n</i>	<i>Параметр безубыточной работы</i>	<i>Степень управления с позиции ректората</i>	<i>Инструменты управления (примеры)</i>
1	Объем финансовых ресурсов, привлекаемых в рамках управляющей компании, созданной на базе фандрайзинга ( $V_0$ )	Высокая	Определение направленности работы с инвесторами (жертвователями, вносителями денежных средств) по привлечению финансовых ресурсов, повышение эффективности работы с ними за счет усиления мотивации и др.
2	Доходность от размещения финансовых ресурсов, аккумулируемых в рамках фандрайзинга ( $p$ )	Низкая	Мониторинг и оценка возможных вариантов инвестирования с учетом действующего законодательства
3	Стоимость привлекаемых финансовых ресурсов в рамках управляющей компании на базе фандрайзинга ( $c_i$ )	Средняя	Мониторинг стоимости возможного размещения финансовых ресурсов потенциальными инвесторами (вносителями денежных средств)
4	Структура источников финансовых ресурсов, привлекаемых в рамках конкретной управляющей компании ( $\vartheta_i$ )	Высокая	Проведение анализа безубыточности на периодической основе и целенаправленная работа с каждой группой инвесторов. Конечная цель – привлечение финансовых ресурсов по каждой группе в заданном объеме, соответствующего оптимальной структуре

По результатам Таблицы можно сделать вывод, что наиболее управляемыми параметрами безубыточности являются: 1) объем финансовых ресурсов, привлекаемых в рамках управляющей компании на базе фандрайзинга ( $V_0$ ) и 4) структура источников финансовых ресурсов ( $\vartheta_i$ ). В качестве основных инструментов управления необходимо

разработать механизмы повышения заинтересованности потенциальных и существующих инвесторов в фандрайзинговых схемах финансирования конкретного вуза. Для разработки указанных механизмов необходимо классифицировать всех инвесторов на следующие группы:

1. участники «чистого» фандрайзинга, осуществляющие безвозмездную передачу денежных средств в пользу некоммерческих организаций, в нашем случае, образовательных учреждений — вузов.

2. участники портфельных инвестиций, осуществляющие передачу денежных средств управляющей компании (использующей фандрайзинговые механизмы и существующей при конкретном вузе) на возмездной основе (предполагается уплата процента за пользование их деньгами). В данной группе возможны подгруппы в случае привлечения финансовых ресурсов в управляющую компанию на разных условиях (т.е. под разную процентную ставку).

#### *Результаты исследований*

Средним уровнем управляемости обладает такой параметр как безубыточная стоимость привлекаемых финансовых ресурсов ( $c_i$ ). В целом основное влияние на данный показатель оказывает конъюнктура рынка долгосрочного капитала. При этом необходимо отметить, что в некоторой степени управляющая компания совместно с руководством вуза может оказывать влияние на данный показатель.

Наименее управляемым является такой параметр, как безубыточная доходность от размещения финансовых ресурсов, аккумулируемых в рамках управляющей компании ( $p$ ). Значение данного показателя, как правило, определяется под воздействием спроса и предложения на рынке заемного капитала. Расчет указанного показателя в рамках анализа безубыточности представляет чисто теоретический интерес, т.е. предполагается сравнение расчетного показателя с существующим на рынке в момент анализа.

#### *Заключение*

В заключение можно сделать вывод о необходимости (целесообразности) внедрения анализа безубыточности фандрайзинговой деятельности региональных вузов на постоянной основе. Периодичность проведения анализа (ежемесячно, ежеквартально, каждое полугодие или ежегодно) предлагается определять с учетом специфики конкретного регионального вуза и соответствующей управляющей компании. При этом предлагается использовать модель комплексного многокомпонентного анализа безубыточности, которая базируется на расчете основных показателей режима работы с нулевой прибылью управляющих компаний, созданных для управления целевым капиталом указанных высших учебных заведений. Основная цель использования анализа безубыточности при оценке эффективности фандрайзинговых схем – повышения качества управленческих решений области формирования и оценки источников финансирования региональных вузов.

*Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ по проекту № 11.2054.2017/4.6 в рамках государственного задания на 2017-2019 гг.*

*This work was financially supported by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for the project № 11.2054.2017/4.6 within the framework of the state task for 2017-2019.*

*Источники:*

- (1). Федеральный закон от 08.05.2010 N 83-ФЗ (ред. от 27.11.2017) "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" – Режим доступа: <https://clck.ru/J5xSi>
- (2). Основные показатели высшего образования. Режим доступа: <https://clck.ru/ExmNX>

*Список литературы:*

1. Агеева И. А., Замбржицкая Е. С., Ягодин В. В. Управление безубыточностью работы вузов на современном этапе // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 4(110). С. 76-83.
2. Борзов С. В. Роль и место фандрайзинга в процессе кругооборота ресурсов, услуг и доходов высшей школы // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. №3(3). С. 20-27.
3. Данилов Г. В., Войнова Е. С., Рыжова И. Г. Моделирование влияния ассортимента продукции на основные показатели предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. №15. С. 40-46.
4. Войнова Е. С., Данилов Г. В., Рыжова И. Г. Оперативный анализ и принятие управленческих решений в условиях реального производства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. №3-1(58). С. 225-230.
5. Данилов Г. В., Войнова Е. С., Рыжова И. Г. Учет ассортиментных сдвигов в структуре выпускаемой продукции в анализе безубыточности // Экономический анализ: теория и практика. 2009. №26. С. 35-39.
6. Замбржицкая Е. С., Бузыкаев Д. Б., Харченко А. А. Допущения при проведении анализа безубыточности в высшем учебном заведении // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Магнитогорск. 2016. С. 69-74.
7. Замбржицкая Е. С., Харченко А.А., Бузыкаев Д. Б. Возможности анализа безубыточности для целей управления высшими учебными заведениями // Вопросы экономики и управления. 2016. №2(4). С. 26-30.
8. Земан Р., Вохозка М., Замбржицкая Е. С., Иванова Н. Е., Пихова Р., Попилкова М., Кабоуркова К. Управленческий учет. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г. И. Носова, 2015. 83 с.

*References:*

1. Ageeva, I. A., Zambrzhitskaia, E. S., & Yagodin, V. V. (2017). High-school Management using break-even Analysis Approach. *University Management: Practice and Analysis*, 21(4).76-83.
2. Borzov, S. V. (2012). Rol' i mesto fandraizinga v protsesse krugoorota resursov, uslug i dokhodov vysshei shkoly. *International Research Journal*, (3), 20-27. (in Russian).
3. Danilov, G. V., Voinova, E. S., & Ryzhova, I. G. (2012). Modeling of the influence of range of products on the basic indices of the enterprise. *Economic Analysis: Theory and Practice*, (15), 40-46. (in Russian).
4. Voinova, E. S., Danilov, G. V., & Ryzhova, I. G. (2008). The operation Analysis and Acceptance of Administrative decisions in the Course of Real life manufacture Process. *St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 3-1(58). 225-230. (in Russian).

5. Danilov, G. V., Voinova, E. S., & Ryzhova, I. G. (2009). Accounting for assortment shifts in the structure of products in the break-even analysis. *Economic Analysis: Theory and Practice*, (26). 35-39. (in Russian).

6. Zambrzhitskaya, E. S., Buzykaev, D. B., & Kharchenko, A. A. 2016. Dopushcheniya pri provedenii analiza bezubytochnosti v vysshem uchebnom zavedenii. In *Upravlenie organizatsiei, bukhgalterskii uchet i ekonomicheskii analiz: voprosy, problemy i perspektivy razvitiya: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Magnitogorsk*, 69-74. (in Russian).

7. Zambrzhitskaya, E. S., Kharchenko, A. A., & Buzykaev, D. B. (2016). Vozmozhnosti analiza bezubytochnosti dlya tselei upravleniya vysshimi uchebnymi zavedeniyami. *Voprosy ekonomiki i upravleniya* 2(4). 26-30. (in Russian).

8. Zeman, R., Vokhozka, M., Zambrzhitskaya, E. S., Ivanova, N. E., Pikhova, R., Popilkova, M., & Kabourkova, K. (2015). Upravlencheskii uchet. *Magnitogorsk, Izd-vo Magnitogorsk. gos. tekhn. un-ta im. G. I. Nosova*, 83. (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 22.08.2019 г.*

*Принята к публикации  
29.08.2019 г.*

---

*Ссылка для цитирования:*

Замбржицкая Е.С., Дема Р. Р., Харченко М. В. Режимы безубыточной работы управляющих компаний, создаваемых на базе эндаумент-фондов региональных университетов // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №9. С. 270-277. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/46/34>

*Cite as (APA):*

Zambrzhitskaya, E., Dema, R., & Kharchenko, M. (2019). Modes of Unconceptable Work of Managing Companies, Created on the Basis of Endowment Funds of Regional Universities. *Bulletin of Science and Practice*, 5(9), 270-277. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/46/34> (in Russian).