

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УНЦ ОТВПО

Направление переподготовки «27.04.05 «Инноватика»

УДК 005.915:378.662

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
Управление финансами ВУЗа

**Слушатель**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ93	Арцер Татьяна Владимировна		

**Руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Плучевская Э.В.	к.э.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

**Руководитель программы**

Название программы	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Инноватика высшего образования				17.06.2021

Томск – 2021

**Планируемые результаты обучения по программе 27. 04.05  
«Инноватика»**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
<b>Дополнительные профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ВУЦ ОТВПО

Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**магистерской диссертации**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ93	Арцер Татьяне Владимировне

Тема работы:

Управление финансами ВУЗа	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 52-47/с от 21.02.2020 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Нормативные документы, учетные данные вуза, данные Росстата, публикации периодической печати и сети Интернет. методические пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i>	Сущность, методы и методика анализа финансовой отчетности; анализ динамики и структуры активов и пассивов; анализ показателей финансового состояния; способы улучшения финансового состояния предприятия

<i>конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Гиниятова Елена Владимировна
Иностранная часть	Горянова Любовь Николаевна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>1. Теоретико-методологические подходы к исследованию процесса управления финансами высших учебных заведений</b>	<b>1. Managing University Finances for Sustainable Administration and Institution - Building</b>
<b>2. Исследование этапов процесса управления финансами вузов и перспективы повышения его качества</b>	
<b>3. Управление финансами на примере научно исследовательского Томского политехнического университета</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Плучевская Эмилия Валерьевна	к.э.н.		<b>15.03.2021</b>

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ93	Арцер Татьяна Владимировна		<b>15.03.2021</b>

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Магистранту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗНМ93	Арцер Татьяне Владимировне

<b>Школа</b>	<b>Инженерного предпринимательства</b>	<b>Отделение (НОЦ)</b>	
<b>Уровень образования</b>	Магистр	<b>Направление</b>	27.04.05 Инноватика

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li> <li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li> <li>– <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li> </ul>	<p>Рабочее место оборудовано компьютером, принтером, в кабинете два рабочих места. Вредных и опасных факторов при работе не выявлено. Вредное и опасное воздействие на окружающую среду отсутствует</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ Законодательство РФ по охране труда Природоохранное законодательство</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></li> <li>– <i>системы организации труда и его безопасности;</i></li> <li>– <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i></li> <li>– <i>системы социальных гарантий организации;</i></li> <li>– <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></li> </ul>	<p>1. Соблюдение мер по безопасности труда 2. Обучение персонала 3. Помощь сотрудникам в критических ситуациях</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> </ul>	<p>1. Деятельность по охране природы и окружающей среды 2. Взаимодействие с потребителями и местной властью</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	
<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. Постановка целей КСО согласно стратегии предприятия</p> <p>2. Определение элементов и структуры программы КСО</p> <p>3. Определение затрат на реализацию программы</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Гиниятыва Е.В.			15.03.2021

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ93	Арцер Татьяна Владимировна		15.03.2021

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 109 с, 12 рис., 25 табл., 38 источника, 1 прил.

**Ключевые слова:** управление финансами вуза, бюджетирование, ориентированное на результат, финансовый бенчмаркинг.

**Объектом исследования является** национальный исследовательский Томский политехнический университет.

**Цель работы** – заключается в разработке теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления финансами высших учебных заведений, обеспечивающий переход на качественно новый уровень эффективности и результативности их функционирования.

**В процессе исследования** рассматривались методологические основы налогообложения малого бизнеса, малое предпринимательство проанализировано с точки зрения фактора социально-экономического развития региона, исследованы приоритетные направления структурных преобразований по улучшению бизнес среды на территории Томской области.

**В результате исследования** на основе бенчмаркинга дана оценка финансового состояния вуза и рекомендации по совершенствованию управления финансами.

**Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:** магистерская диссертация состоит из трех частей: в первой рассмотрены методологические основы управления финансами. Во второй главе выявлены методические подходы к управлению финансами вуза и проанализированы практические решения. В третьей проанализировано финансовое состояние НИ ТПУ и даны практические рекомендации по совершенствованию управления.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0.

**Степень внедрения:** основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики в национальном исследовательском Томском политехническом университете.

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб, государственными структурами в процессе оценки финансовой устойчивости вуза.

**Экономическая эффективность/значимость работы** на основе бенчмаркинга были проанализированы вузы, положительные практики были рекомендованы к внедрению в ГИ ТПУ для совершенствования управления финансами.

**В будущем планируется** внедрить рекомендации в финансовую систему НИ ТПУ.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление финансами - процесс целенаправленного воздействия с помощью специальных приемов и методов на финансовые отношения и соответствующие им виды финансовых ресурсов для реализации функций субъектов власти и субъектов хозяйствования, целей и задач их деятельности» и раскрыто его экономическое содержание. Кроме этого, авторами были выделены функциональные элементы процесса управления финансами, в составе которых: финансовое планирование и прогнозирование; оперативное управление; финансовый контроль.

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) (Performance-Based Budgeting), - метод подготовки и исполнения бюджета, при котором планирование, исполнение и контроль бюджетных расходов осуществляются в непосредственной связи с заданными и достигаемыми результатами.

Финансовый бенчмаркинг — это управленческая технология сравнительного анализа процессов финансового управления организацией, контрольными показателями которой выступают индикаторы качества финансовой работы организации. Финансовый бенчмаркинг относится к современным технологиям повышения эффективности деятельности образовательной организации, наряду с такими технологиями, как фандрайзинг, контроллинг и брендинг.

## **Нормативные ссылки**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

Бюджетный кодекс Российской Федерации: Принят Гос. Думой 17 июля 1998 года, в ред. федер. закона от 30.04.2021 г.

Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2020)

О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения: приказ Минфина России 28.07.2010 N 81н (ред. от 02.10.2020)

Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации: приказ Минобрнауки России от 01.11.2010 N 1095 (ред. от 25.06.2020)

## **Сокращения**

В данной работе применены следующие сокращения:

ВВП – валовый внутренний продукт;

ФЦПРО - федеральная целевая программа развития образования;

НИОКР – научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы

ТПУ – Томский политехнический университет

ППС – профессорско – преподавательский состав

ОД – образовательная деятельность

НПР – научно – педагогические работники

## Оглавление

Введение .....	13
<b>1. Теоретико-методологические подходы к исследованию процесса управления финансами высших учебных заведений .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Организационные основы процесса управления финансами высших учебных заведений .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Финансовое обеспечение вузов: анализ проблем и направлений развития.....</b>	<b>35</b>
<b>1.3 Бюджетирование деятельности вуза в рамках проектно- целевого подхода к управлению .....</b>	<b>51</b>
<b>2. Исследование этапов процесса управления финансами вузов и перспективы повышения его качества .....</b>	<b>75</b>
<b>2.1. Сущностная характеристика и специфические особенности основных этапов процесса управления финансами высших учебных заведений.....</b>	<b>75</b>
<b>2.2 Методические подходы к проведению процедур мониторинга функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вуза .....</b>	<b>98</b>
<b>2.3. Практические рекомендации по организации управленческого учета и внутреннего финансового контроля как информационной базы управления финансами высших учебных заведений .....</b>	<b>108</b>
<b>3. Управление финансами на примере научно исследовательского Томского политехнического университета .....</b>	<b>118</b>
<b>3.1 Стратегическая цель программы развития ТПУ .....</b>	<b>118</b>
<b>3.2 Система планирования и бюджетирования финансово- хозяйственной деятельности ТПУ .....</b>	<b>155</b>
<b>3.3 Возможности применения финансового бенчмаркингав сфере управления финансами вуза.....</b>	<b>165</b>
<b>4. Социальная ответственность на примере НИ ТПУ.....</b>	<b>174</b>
Заключение .....	182
Список используемых источников .....	185
Приложение А (обязательное)_Отчет о результатах самообследования НИ ТПУ за 2020 г. ...	190
Приложение Б (справочное) .....	194

## **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений предопределяет направления поиска прогрессивных форм и методов эффективного управления вузом. Хорошо отлаженная система учета и контроля с целью достижения высоких результатов определяет экономическую политику вуза в современных условиях. Поэтому формирование управленческой структуры вуза тесным образом связано с успешным освоением и развитием управленческого учета как инструмента контроля и управления, системы активного воздействия на функциональные процессы, способа дальнейшего развития вуза.

В бюджетных учреждениях - вузах, со стремительно развивающейся внебюджетной сферой, управленческий учет крайне важен и является предпосылкой к обеспечению экономного и рационального использования ресурсов. Для эффективного образовательного менеджмента и принятия решений необходима достоверная и оперативная информация обо всех сторонах деятельности вуза, в том числе и финансовой. При этом особое значение для принятия обоснованных решений принимает прогнозирование источников доходов и распределение финансовых ресурсов вуза.

В последние годы главное место занимает реформирование финансовых потоков в учреждениях высшего профессионального образования. Следовательно, востребованной на практике является система оптимального распределения финансовых ресурсов внутри вуза, как по источникам доходов, так и по направлениям расходов.

Подготовка необходимых финансовых документов для обеспечения принятия управленческих решений должна основываться на внутривузовской системе управленческого учета, в рамках которой возникает необходимость в обеспечении информацией руководителей всех уровней.

Проблемы становления и развития финансового управления в вузах в условиях перераспределения финансовых потоков в сфере высшего

профессионального образования, наличие ряда нерешенных и дискуссионных задач и предопределили выбор темы диссертационной работы, цель, задачи исследования, его предмет и объект.

Актуальность рассматриваемой проблемы, ее практическая значимость, недостаточная проработанность теоретических и практических аспектов дальнейшего совершенствования и улучшения качества процесса управления финансами вузов, обусловили выбор темы, цели и задачи диссертационной работы.

**Степень разработанности проблемы.** Экономические проблемы системы образования с позиции теории общественных благ были предметом интереса таких классиков экономической науки как Беккер Г.С., Лист Ф., Маршалл А., Смит А., Шульц Т.У. Последние рассматривали образование и приобретенные благодаря обучению знания, умения и навыки как часть национального богатства.

К наиболее значимым исследованиям теории финансов в России следует отнести работы Грязновой А.Г., Ивановой О.Б., Маркиной Е.В., Родионовой В.М., Романовского М.В., Сычева Н.Г. Большой вклад в исследование трансформационных процессов финансового механизма в целом, и на отраслевом уровне, в частности на уровне высших учебных заведений, внесли отечественные ученые, в их числе: Андреева О.В., Бочаров В.В., Воронин А.А., Животовская И.Г., Иншаков О.В., Кочановская О.М., Романова Т.Ф., Сенчагов В.К., Тараканов В.В.

Несмотря на интерес ученых и специалистов к указанным проблемам, до сих пор отсутствуют единые комплексные представления об управлении финансами вузов; мало уделяется внимания вопросам совершенствования методологии и методики финансового планирования в вузах, практически отсутствуют исследования по развитию внебюджетной деятельности вузов.

Актуальность рассматриваемой проблемы, ее практическая значимость, а также недостаточная проработанность теоретических и прикладных вопросов, касающихся управления финансами вузов, обусловили выбор темы,

цели и задач диссертационной работы.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель исследования заключается в разработке теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления финансами высших учебных заведений, обеспечивающий переход на качественно новый уровень эффективности и результативности их функционирования.

Достижение поставленной цели предусматривает постановку и решение следующего ряда задач:

- исследовать и развить содержательный аспект понятия «управление финансами вузов» с позиции ресурсно-результатного подхода к развитию финансового потенциала вузов;
- изучить и выявить специфические особенности элементов процесса управления финансами вузов с методологической точки зрения;
- на основе бенчмаркинга обосновать и разработать рекомендации по внедрению действенных инструментов управления финансами на основе использования принципов бюджетирования, ориентированного на результат.

**Предметом исследования** выступают организационно-финансовые отношения, возникающие в процессе управления финансами вузов.

**Объектом исследования** являются высшие учебные заведения как совокупность современных организационно-правовых видов государственных (муниципальных) учреждений в Российской Федерации.

**Теоретико-методологическая основа диссертационного исследования.** Теоретической базой исследования послужили концепции и положения современной экономической науки, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых в области экономики общественного сектора, исследующих природу общественных благ и экономическое содержание социальных услуг, теории государственного управления, теории финансов, проблемам трансформационных изменений финансового механизма государственных и муниципальных учреждений в рамках

реализации бюджетной реформы, методические и аналитические материалы.

В качестве методологической основы диссертации использовался системно-функциональный подход, как общеметодологический принцип исследования финансово-экономических отношений различного уровня, позволивший выявить причинно-следственные зависимости и обобщить различные исследовательские направления.

**Информационно-эмпирическая база исследования** формировалась на основе законодательных и нормативных актов Российской Федерации и Ростовской области, Бюджетных посланий Президента РФ Федеральному Собранию РФ, официальных данных Федеральной службы государственной статистики РФ, отчетов Федерального казначейства об исполнении консолидированного бюджета РФ, отчетов Счетной палаты РФ, материалов монографических исследований ведущих отечественных и зарубежных ученых, интернет-ресурсов, а также результатов непосредственных наблюдений и практических разработок автора.

**Рабочая гипотеза исследования** базируется на том, что функциональная деятельность высших учебных заведений, основной функцией которых является оказание качественных образовательных услуг происходит в условиях ограниченного бюджетного финансирования, режима экономии государственных расходов, государственной регламентации расходования внебюджетных средств, что требует модернизационных изменений элементов процесса управления

# **1. Теоретико-методологические подходы к исследованию процесса управления финансами высших учебных заведений**

## **1.1 Организационные основы процесса управления финансами высших учебных заведений**

Функциональная деятельность высших учебных заведений подчинена генеральной цели - оказание образовательных услуг, относящихся к приоритетным, жизненно-значимым и наиболее социально ощутимым для общества, в целом, и для каждого его члена в отдельности. Достижение этой цели находится в числе задач, которые обозначены бюджетной реформой и реформой бюджетного процесса в рамках концепции перехода от «управления затратами» к «управлению результатами». На это нацелены основные направления совершенствования государственных (муниципальных) финансов и процесса управления финансами в сфере высшего образования [1.с 15].

Эволюция определения «управление», как в научной, так и в практической плоскостях, предполагает развитие нескольких подходов к процессу управления. Исследование свидетельствует, что с конца девятнадцатого века вплоть до 20-х годов двадцатого столетия преобладал подход научного управления; с 1930 по 1950 гг. - административный подход. Во второй половине двадцатого века в развитых странах начался активный поиск новых форм и методов управления, обеспечивающих достижение необходимого баланса между формируемым социально-ориентированным государством, рыночными силами и гражданским обществом в отношении формирования, распределения и использования совокупного общественного продукта, ВВП, бюджетных средств и государственной собственности.

В этой связи все последующие годы перед научными представителями

управленческой мысли стояла объективная необходимость глубокого исследования влияния внешних и внутренних факторов на функциональную и финансово-хозяйственную деятельность субъектов рыночной экономики и искать новые подходы к управлению [2]. Отличительные особенности различных научных-подходов ученых к исследованию управления организацией представлены в таблице 1.

Таблица 1 Отличительные особенности различных научных подходов к управлению организацией

Подходы к управлению	Краткая характеристика
Научное управление	Обязательное использование материального стимулирования, основной целью которого является повысить заинтересованность работников в росте производительности труда и объемов производства товаров или оказываемых услуг. При этом обосновывается также целесообразность применения кратковременного отдыха и объективных перерывов в производственном цикле. Основной принцип, применяемый в управлении: за труд лучшего качества и выше нормы - большее вознаграждение.
Классическая школа управления (административная)	Предполагает рациональную систему управления организацией, заключающуюся в делении организации на подразделения, отделы, рабочие группы и т.п. с целью возможности выявления наилучших результатов. При этом управление представляет собой универсальный процесс, состоящий из двух взаимосвязанных функций - планирование и организация функциональной деятельности.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Предполагалось использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных руководителей, консультации с работниками и представление им более широких возможностей общения на рабочих местах. Такой способ управления приведет к увеличению производительности труда.
Системный	Процесс управления рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как, задачи, структура организации и технология управленческих процедур, люди, ориентированных на достижение определенных целей в
Процессный	Рассматривает управление как процесс, включающий непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, контроль и связующие их коммуникации и принятия решения.
Ситуационный	Базируется: на том, что учитывается значительное количество факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию как в самой организации, так и в окружающей среде; на том, что выбор и возможность применения различных методов управления определяется конкретной социально-экономической ситуацией; на том, что на практике не существует единого для всех и лучшего способа управления организацией, а самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

В диссертационной работе с позиции решения основной проблемы нашего исследования на основе таких научных подходов как системный и ситуационный подходы обосновывается расширение сущностно-аналитического познания и определения границ процесса управления финансами высших учебных заведений, предусматривающего модернизационные изменения его функциональных элементов, предполагающих встроенность финансовых отношений в рыночную экономическую систему.

В соответствии с системным подходом к процессу управления финансами, высшее учебное заведение можно рассматривать как социально-экономическую систему. При этом система представляет собой целостность взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем (систем низшего уровня), каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого и в свою очередь является внутренне сложной.

Кроме того, с позиций системного подхода к управлению финансами высшее учебное заведение следует рассматривать как открытую, адаптирующуюся, самоорганизующуюся и саморазвивающуюся систему, получающую ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, информационные) из внешней среды, которая преобразовывает, обрабатывает данные ресурсы и выдает конечный продукт - образовательные услуги во внешнюю среду.

Следовательно, с позиций методологии любую систему можно представить следующими объектами: вход, преобразования, выход, обратная связь, ограничения. Посредством управленческих действий все составляющие системы (субъекты, объекты, материальные, трудовые, финансовые, информационные ресурсы) вступают во взаимодействие, осуществляя преобразование входов последних в результаты выходов для того, чтобы цель системы была достигнута наиболее эффективным и результативным способом.

Основным преимуществом системного подхода к управлению финансами высшего учебного заведения является то, что использование данного подхода позволяет руководству и исполнителям всех структурных подразделений увидеть систему в единстве составляющих ее частей и в их неразрывной связи с окружающей внешней средой. Применительно к высшему учебному заведению системный подход к управлению финансами представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Системный подход к управлению финансами вузов

В работе подчеркивается, что эффективность управления финансами тесно связана с осознанием того факта, что сложность системы - высшего учебного заведения, приводит к необходимости применения междисциплинарного подхода при принятии управленческих решений. Это означает синтез организации учебного процесса и процесса переподготовки и повышения квалификации, научных исследований, воспитательной работы и практики управления финансами вуза, с целью эффективной и результативной функциональной и финансово-хозяйственной деятельности вуза [3].

Подводя итог вышеизложенному, можно утверждать, что системный подход является в настоящее время одним из наиболее перспективных и адекватных современным требованиям подходов к совершенствованию управления финансами государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих общественные услуги.

Параллельно с системным подходом в работе рассматривались вопросы и процессного подхода к управлению финансами высших учебных заведений, которые углубляют принципы управления сферой высшего образования. В данной работе нами разделяется точка зрения авторов, утверждающих, что процесс управления высшим учебным заведением в целом, и управление финансами, в частности - это единый, целостный процесс, который имеет свой вход, преобразования, выход, связи, ограничения (рисунок 2).

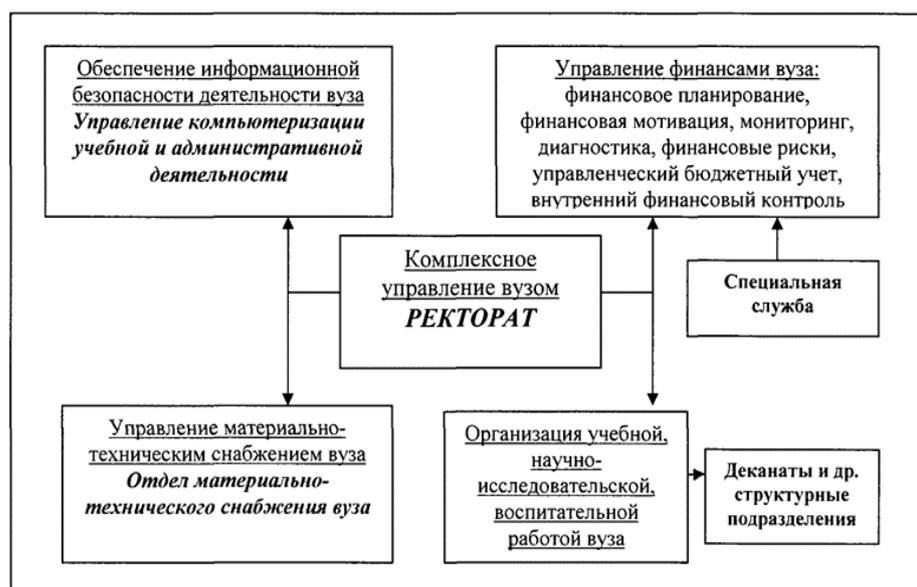


Рисунок 2- Процессный подход к управлению финансами вузов

Реализация выше обозначенных процессного и системного подходов к управлению сферой высшего образования невозможна без действенного процесса управления финансами высших учебных заведений и наполнения его модернизированными функциональными элементами, обозначенными бюджетной реформой и реформой бюджетного процесса.

До недавнего времени в экономической литературе отсутствовало четко сформулированное определение «управление финансами», и первую попытку исправить подобную ситуацию предпринял коллектив авторов учебника «Финансы» под редакцией профессора А.Г. Грязновой. Ими было дано понятие «управление финансами» в следующей формулировке: «процесс целенаправленного воздействия с помощью специальных приемов и методов на финансовые отношения и соответствующие им виды финансовых ресурсов для реализации функций субъектов власти и субъектов хозяйствования, целей и задач их деятельности» и раскрыто его экономическое содержание. Кроме этого, авторами были выделены функциональные элементы процесса управления финансами, в составе которых: финансовое планирование и прогнозирование; оперативное управление; финансовый контроль.

В тоже время, в экономической литературе есть позиция профессора Пешиной Э.В., предполагающая, что любой управленческой деятельности присущи определенные функции, через выполнение которых эта деятельность и реализуется на практике. В числе таких функций автор называет планирование и прогнозирование, организация, контроль, координация, активизация, а также анализ, с чем принципиально не согласен автор диссертационной работы, а именно с тем, что в данном контексте имеет место подмена элементов, методов управления финансами функциями экономической категории «финансы» [4.с 15].

Таким образом, проведенное в работе исследование различных теоретических воззрений и опыта предыдущих научных разработок в области управления финансами, позволили автору сделать вывод, что особо значимыми эти проблемы становятся именно для сферы высшего образования в связи с тем, что рыночные преобразования экономики и новый финансовый инструментарий бюджетной реформы меняют критерии их функциональной и финансово-хозяйственной деятельности, в условиях

которых традиционные технологии управления финансами высших учебных заведений, не обеспечивают требуемого управленческого эффекта, так как в достаточной степени не ориентированы на эффективность и результативность [5].

Автором сформулирован подход к сущностной характеристике понятия «управление финансами вузов», заключающийся в рассмотрении его как процесса целенаправленного воздействия на специфические финансовые отношения, складывающиеся на уровне высших учебных заведений, и соответствующие им объемы финансовых ресурсов, с применением финансового инструментария и современных технологий, обеспечивающего финансовую устойчивость и финансовую независимость вузов, достижение поставленных целей и задач функциональной и финансово-хозяйственной деятельности высших учебных заведений.

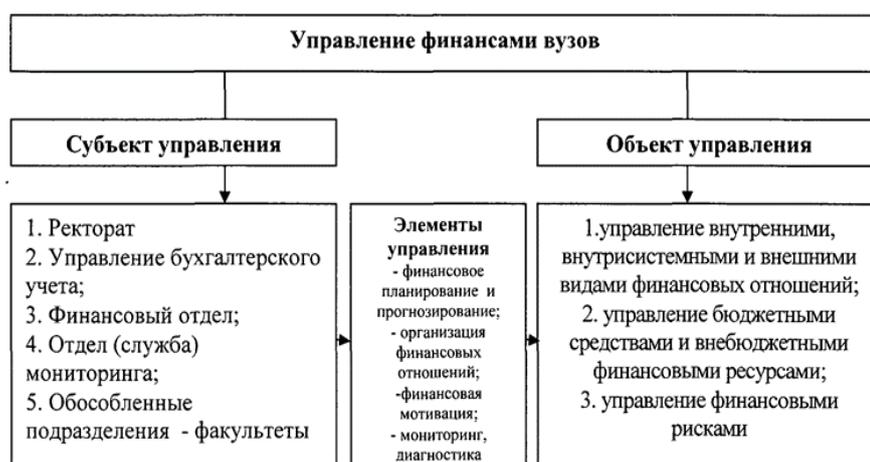


Рисунок 3 - Взаимодействие субъекта и объекта управления в вузе

В ходе управления финансами финансовые отношения выступают в качестве объекта управления, а под субъектами управления финансами понимается совокупность организационных структур, непосредственно осуществляющих управление. Процесс взаимодействия субъекта и объекта управления в высшем учебном заведении представлен на рисунке 3.

В работе представлена блок-схема процесса управления финансами высших учебных заведений, включающая его структурированные функциональные элементы и их алгоритмическую последовательность (рисунок 4).



#### Рисунок 4 - Блок- схема процесса управления финансами высших учебных заведений

Данная блок- схема включает следующие функциональные элементы:

- финансовое планирование и прогнозирование ( бюджетная субсидия; внебюджетные финансовые ресурсы, формируемые от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности; внебюджетные средства);
- организацию и координацию финансовых отношений (в рамках финансового и учебного годов);
- механизм управления финансовыми рисками (в рамках финансового и учебного годов);
- финансовую мотивацию;
- бухгалтерский бюджетный учет, управленческий бюджетный учет;
- мониторинг (в течение финансового и учебного годов);
- внутренний финансовый контроль, ориентированный на результат;
- диагностику[1.с 41]..

Предложенный алгоритм открывает возможность реализовать: во-первых, выбор наиболее эффективных финансовых инструментов, форм и методов управления финансовыми отношениями; во-вторых, выявление допустимых отклонений функциональной и финансово- хозяйственной деятельности высшего учебного заведения в процессе взаимодействия с рыночной средой; в- третьих, определение параметров качественных изменений основных элементов управления финансами вуза в рамках реализации мероприятий бюджетной реформы.

В интересах полноты исследования заявленной проблемы, автор в исследовании конкретизирует свою позицию относительно понятия

финансового механизма системы высших учебных заведений, его структуры, перечня важнейших составляющих, их наполняемости инновационным финансовым инструментарием во взаимосвязи с процессом управления финансами вузов, определяет место в финансовом механизме функциональных элементов управления финансами.

В работе финансовый механизм системы вузов рассматривается как инструмент реализации финансовой политики государства в сфере высшего образования, а модернизационные изменения, которые претерпевают его структура и отдельные функциональные элементы в свете социальных и экономических особенностей развития страны и бюджетной реформы. Можно обозначить условно два этапа, в течение которых формировался и трансформировался финансовый механизм сферы высшего образования, претерпевал е изменения оказывающих существенное влияние на его структуру и содержание:

I этап: 1992 г. - май 2010 гг., когда окончательный переход к рыночной экономике обусловил радикальную трансформацию, сформированного финансового механизма высших учебных заведений и его наполнение рыночными регуляторами и принципиально новым финансовым инструментарием;

II этап, начавшийся в июне 2010 г. и до настоящего времени, обусловлен выходом Федерального закона от 08.05.2010 N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», который определил, по-нашему мнению, объективную необходимость модернизации основных элементов финансового механизма высших учебных заведений.

Впервые термин «финансовый механизм» как предмет исследования был введен в научный оборот в конце 60-х - начале 70-х гг. двадцатого

века. В этот период ученые - экономисты активно исследовали роль, значение, содержание хозяйственного механизма экономики, выделяя в качестве одного из основных его составляющих «финансово-кредитный механизм». Первым отечественным ученым, серьезно исследовавшим теоретические аспекты понятия, сущности, содержания, значения и структуры финансово-кредитного механизма был В.К. Сенчагов. Все эти аспекты нашли отражение в опубликованном труде «Финансовый механизм и его роль в повышении эффективности производства», и который побудил в дальнейшем ряд исследователей к серьезному изучению финансового механизма во всех сегментах экономики, в том числе в социальной сфере [7].

Принципы и критерии построения финансового механизма бюджетных учреждений социальной сферы были впервые определены в монографии «Финансовый механизм бюджетных учреждений: теория и методология». В работе были концептуально обоснованы теоретико-методологические подходы к разработке новой модели финансового механизма бюджетных учреждений, интегрированных в рыночную экономику, а также предложена модель финансового механизма бюджетных учреждений, адаптированная к рыночным условиям хозяйствования, обеспечивающая финансовую устойчивость и позитивную динамику развития социальной сферы услуг, путем включения в финансовый механизм рыночной составляющей во взаимодействии ее с государственными методами регулирования.

Обобщая сказанное и конструируя модель финансового механизма системы высших учебных заведений, автор полагает, что многообразие финансовых отношений, возникающих у высших учебных заведений (внутренние, внутрисистемные, внешние) порождают множественность способов их организации. Вполне возможным представляется построение такого финансового механизма, который бы учитывал особенности всех образовательных учреждений, входящих в четыре уровня образования в

Российской Федерации.

Действенность финансового механизма системы высших учебных заведений во многом зависит от выбора форм и методов организации финансовых отношений, с учетом специфических особенностей функциональной деятельности.

При конструировании модели финансового механизма следует учитывать и такие обстоятельства, что: критерием эффективности финансового механизма учреждений, оказывающих общественные услуги, является гибкость, которая характеризуется степенью адаптации и приспособляемостью его к изменениям внутренней и внешней среды. Сегодняшний уровень адаптации государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих образовательные услуги к рыночным условиям (развитие новых методов, способов, форм, формирование бюджетных и внебюджетных финансовых ресурсов), то есть к изменениям внешней среды - это проявление гибкости важнейших составляющих финансового механизма. С одной стороны, гибкость предусматривает его устойчивость, а с другой - способность к обновлению. Смысл использования понятия гибкости финансового механизма системы высших учебных заведений:

- гибкость финансового механизма носит двойкий характер: во-первых, для диагностики текущего финансового состояния и финансовой устойчивости вуза; во-вторых, для возможности финансового прогнозирования, бюджетирования, ориентированного на результат, для дальнейшего эффективного и результативного развития их функциональной и финансово-хозяйственной деятельности;

- финансовый механизм учреждений, оказывающих образовательные услуги,

постоянно развивается в соответствии с процессами изменениями в политическом и общественном строе, в экономике и социальной сфере. В этой связи изменяется содержание, структура финансового механизма, а также целеполагание отдельных функциональных элементов процесса управления

финансами в сфере высшего образования;

- являясь частным финансовым механизмом, финансовый механизм высших

учебных заведений имеет более простую структуру и узкий набор функциональных

элементов процесса управления финансовыми отношениями в отличие от общего

финансового механизма экономики из-за ограниченности финансового поля, высокой

степени властной регламентации распределительных отношений, специфики использования финансовых методов, рычагов и инструментов[8.с 15]..

Также следует учитывать, что состав и структура финансового механизма системы высших учебных заведений в значительной степени зависит от организационно-правовых форм учреждений высшего профессионального образования. Так, например, финансовый механизм вузов, созданных в организационно-правовой форме «казенное учреждение» будет значительно отличаться от финансового механизма учреждений, созданных в формах «бюджетное учреждение с расширенным объемом полномочий» и «государственное автономное учреждение».

Тем не менее, представляется, что модель уровневой структуры финансового механизма системы высших учебных заведений может быть универсальной ( рисунок 5).



Рисунок 5 - Модель уровневой структуры финансового механизма высших учебных заведений

Принимая во внимание, что в экономической литературе прошлых лет и в настоящее время имеется большой разброс понятия «финансовый механизм», выделим, что общим же для всех определений является указание на то, что финансовый механизм включает в себя различные формы, методы и рычаги по поводу создания денежных доходов, накоплений, финансовых ресурсов и финансирования расходов субъектов хозяйствования в различных сегментах экономики.

В свою очередь, нами делается попытка дать следующее определение финансовому механизму системы высших учебных заведений: «Финансовый механизм высших учебных заведений представляет собой совокупность разработанных на научной и законодательной основе финансовых методов и финансовых инструментов в целях эффективного управления финансами усиливающий, с одной стороны, государственный финансовый контроль и финансовое регулирование, а с другой стороны, финансовую самостоятельность высших учебных заведений в условиях адаптации к рыночным методам ведения финансово-хозяйственной деятельности» [9].

Сложившийся современный финансовый механизм высших учебных заведений представляет собой сложный взаимосвязанный и одновременно противоречивый набор финансовых методов и финансовых инструментов, применяемых вузами с целью эффективного управления финансами. Особое внимание уделяется его структурной организации и обеспечению согласованного взаимодействия всех компонентов важнейших составляющих и функциональных элементов. Целесообразность достижения такого взаимодействия, изучения данного вопроса в рамках настоящего исследования видится автору в том, что системные взаимосвязи внутри финансового механизма позволяют выработать максимально эффективные управленческие решения в заданных экономических условиях, обеспечивающие эффективное развитие высших учебных заведений.

Модель функциональной структуры финансового механизма высших

учебных заведений представлена автором на рисунке 6.

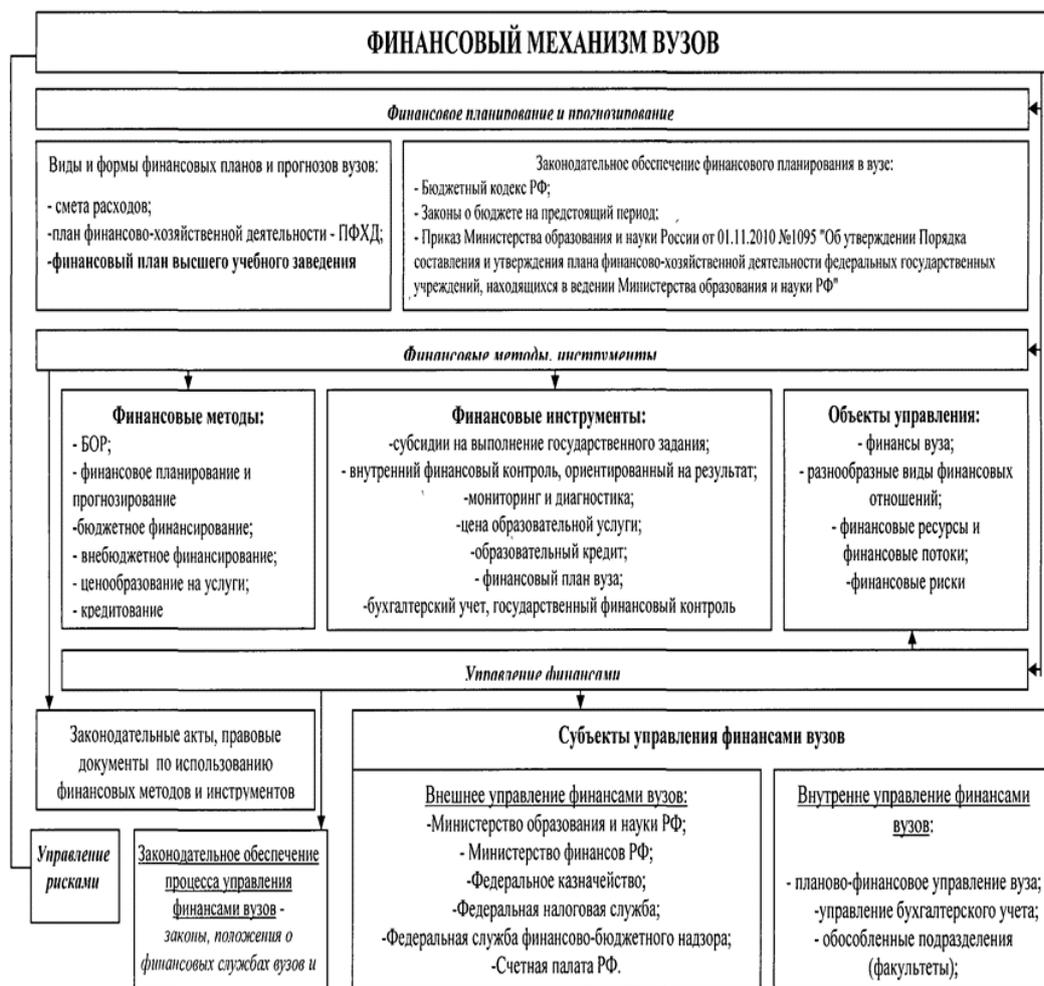


Рисунок 6 - Структура финансового механизма высших учебных заведений

Если приведенный на нем финансовый механизм принять за систему, то можно выделить следующие подсистемы:

- финансовое планирование и прогнозирование;
- финансовые формы, методы, рычаги и инструменты;
- управление финансами, финансовыми отношениями.

В состав подсистем входят блоки, представляющие совокупность однородных взаимосвязанных элементов объединенных по признаку целевой направленности, выраженных в конкретной форме, через которую проявляются общественные, государственные и рыночные интересы.

Выявление блоков в функциональной структуре финансового механизма позволяет определить технические возможности и качественные параметры функциональных элементов процесса управления финансами высших учебных заведений.

Элемент финансового механизма - это простейшая хозяйственная форма, через которую специфическим образом проявляются интересы участников финансовых отношений и образовательного процесса.

Заметим то, что мы не выделяем в качестве самостоятельной подсистемы законодательную и нормативную базу, необходимую для развития и управления финансовым механизмом высших учебных заведений, а отражаем законодательные и нормативно- правовые акты в каждом отдельном блоке финансового механизма вузов с учетом их специфики[10].

Предлагаемая конструкция финансового механизма и алгоритмическая последовательность функциональных элементов процесса управления финансами высших учебных заведений позволяют выделить два вектора воздействия на функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вузов:

- количественное воздействие, предполагающее достижение достаточности финансового обеспечения через формирование бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов для текущего содержания и перспективного развития, определяемого пропорциями распределительных процессов;

- качественное воздействие, которое состоит в тех видах и формах финансовых отношений, складывающихся у высших учебных заведений с другими участниками общественного воспроизводства; в формах организации финансовых отношений, которые позволяют их рассматривать в качестве активных стимулов эффективного и результативного развития вузов. К таким

элементам финансового механизма следует отнести государственные и рыночные регуляторы, воздействие которых направлено на реализацию конституционного принципа социально ориентированного государства и оптимальных государственных расходов на сферу высшего образования.

Особое место в финансовом механизме высших учебных заведений отводится рыночным регуляторам, что объясняется становлением рыночных отношений и изменившимся в этой связи условиями финансово-хозяйственной деятельности вузов. Связано это, прежде всего, с самим порядком формирования финансовых ресурсов. Привлечение внебюджетных источников финансирования и расширение, таким образом, объема финансового поля вузов позволяет использовать ранее не приемлемые для бюджетных учреждений методы регулирования финансового механизма, например, финансовый менеджмент, маркетинг, лизинг, внебюджетные доходы и др [1.с 67].

Эффективность используемого финансового механизма системы высших учебных заведений определяется взаимосвязанным, согласованным функционированием государственных и рыночных регуляторов. Основными условиями эффективности современного финансового механизма вузов являются:

- объективная обоснованность финансового механизма, который должен быть сформирован с учетом объективных закономерностей развития социальной сферы государства, с учетом современных закономерностей и направлений развития государственных ( муниципальных ) финансов, складывающихся в условиях реализации бюджетной реформы;
- соответствие условиям и методам рыночной модели хозяйствования, предполагающее применение разнообразных инструментов финансового регулирования и принципиально новых методов мобилизации финансовых ресурсов;
- тесная взаимосвязь финансового механизма с процессом управления финансами, которая, в конечном счета, определяет последовательное

осуществление финансовых операций, состав финансовых отношений, порядок их организации в финансово- хозяйственной практике высших учебных заведений.

## **1.2 Финансовое обеспечение вузов: анализ проблем и направлений развития**

Современная модель финансового обеспечения образовательной деятельности вузов - результат многоэтапного реформирования, который воплотил изменение организационно- правового статуса образовательных организаций, введение инструментов подушевого финансирования, корректировку инструментов регулирования объема и качества образовательных услуг [12]. Между тем оценка действующего механизма финансового обеспечения образовательной деятельности высших учебных заведений указывает на сохранение ряда проблемных областей.

Первая проблемная область связана с ориентацией вузов на результативность финансового обеспечения образовательной деятельности. В современной модели финансирования вузов оценка результативности образовательных услуг, оказываемых в соответствии с государственным заданием, осуществляется в рамках ежегодного мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования. В составе используемых показателей оценки - доля выпускников, трудоустроившихся в первый год после окончания вуза; удельный вес иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ; объем средств, полученных от иностранных граждан и др. Достижение параметров результативности деятельности вуза влияет на величину бюджетного финансирования опосредованно, определяя рейтинг образовательной организации в распределении контрольных цифр приема. По существу, индикаторы результативности использования субсидии на выполнение государственного задания отсутствуют. Величина субсидии на

оказание государственных услуг подлежит сокращению только при соответствующем изменении либо невыполнении государственного задания.

Основным активным инструментом финансовой поддержки вузов, ориентированным на результат образовательной деятельности, является субсидия на выполнение программы повышения конкурентоспособности вузов, а также субсидия на реализацию программ развития опорных университетов, имеющих ключевое значение для социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Между тем государственная поддержка вхождения российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов, несмотря на значимый объем бюджетного финансирования ( за 2016 - 2019 гг. - 38 797,3 млн руб.), распространяется на 21 образовательную организацию. Финансовая поддержка программ развития федеральных государственных учреждений, направленная на формирование опорных университетов, охватывает 33 образовательные организации. Таким образом, механизм субсидирования программ развития вузов, ориентированный на достижение конкретных индикаторов образовательных и научных достижений, распространяется менее чем на 1% вузов [13].

Таким образом, современная организация субсидирования высшего образования не предусматривает качественных параметров результативности бюджетного финансирования вузов. Результативность основных субсидий ( на выполнение государственного задания и т.д.) рассматривается исключительно в контексте оценки объема государственных услуг либо целевого освоения бюджетных ассигнований. Итоги использования субсидий на реализацию планов повышения конкурентоспособности вузов среди мировых научно- образовательных центров, а также формирования опорных региональных вузов указали на существенные проблемы в управлении, не позволившие обеспечить

высокую результативность программных мероприятий [11].

Например, по итогам выполнения программы повышения конкурентоспособности ведущих университетов в 2016 - 2019 гг. 50% вузов не достигли плановых показателей по включению в международные рейтинги, отдельные вузы ухудшили свои позиции. В 2019 г. из состава вузов - получателей финансовой поддержки в рейтинге QS World University Rankings ( QS) представлено 13 вузов; в рейтинге The World University Rankings ( THE) - 16 образовательных организаций; в рейтинге Academic Ranking of World Universities ( ARWU) - 1[1.с 17]..

Вторая проблемная зона - в механизме распределения финансовых ресурсов между вузами, осуществляющими подготовку кадров по разным направлениям и специальностям.

Вузы, специализирующиеся на образовательных программах в области искусства и культуры, здравоохранения и медицинских услуг, отдельных технических направлений, обладают финансовыми преимуществами. В частности, уровень финансового обеспечения федеральных вузов творческой направленности превышает медианный объем финансирования вузов, специализирующихся на образовательных программах в области сельского хозяйства и сельскохозяйственных наук, образования и педагогических наук, общественных и гуманитарных наук и др. В представленной выборке минимальный объем доходов на приведенный контингент в вузе творческого направления в 2,3 раза превышает аналогичный показатель по вузу сельскохозяйственной направленности; соответственно, максимальный уровень доходов творческого вуза превышает максимальный уровень финансирования сельскохозяйственного вуза в 2,4 раза.

Финансовое обеспечение вузов творческой направленности строится преимущественно на бюджетном финансировании. Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности составляет в среднем

10 - 12%. Соответственно, финансовое преимущество творческих вузов обусловлено в первую очередь особенностями расчета объемов бюджетного финансирования. Стоимостная оценка образовательных программ в области культуры и искусства осуществляется исходя из индивидуального соотношения числа преподавателей и студентов, что позволяет применять повышенные нормативы подушевого финансирования.

Уровень финансового обеспечения медицинских вузов в расчете на одного обучающегося превышает медианное значение подушевого объема финансирования в вузах, специализирующихся на образовательных программах иной направленности, в 3 - 3,5 раза. Это сопряжено, с одной стороны, с отнесением специальностей и направлений подготовки в области здравоохранения и медицинских наук к третьей стоимостной категории (требующей дорогостоящего лабораторного оборудования), а с другой стороны, со значимым уровнем доходов от оказания образовательных услуг на платной основе [11].

Различия в уровне бюджетного финансирования вузов продиктованы в первую очередь установлением дифференцированной величины базовых нормативов затрат в зависимости от принадлежности направления подготовки или специальности к соответствующей стоимостной группе, а также применением повышенных коэффициентов для вузов в зависимости от специфики образовательной программы и индивидуальных характеристик образовательной организации. В итоге финансовое обеспечение по направлениям подготовки и специальностям, относящимся к первой стоимостной группе (математика и механика, юриспруденция, педагогические науки, языкознание и др.), осуществляется в условиях заниженного базового норматива затрат и существенного отрыва от норматива третьей стоимостной группы. Например, в 2019 г. уровень доходов в расчете на одного студента Самарского государственного медицинского университета существенно превышает аналогичный

показатель по другим вузам данного региона: в 3,1 раза выше уровня доходов Самарского государственного социально- педагогического университета, в 2,2 раза - Самарской государственной сельскохозяйственной академии, в 2,5 раза - Поволжского государственного университета сервиса.

Аналогично среднедушевой уровень доходов Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии и Нижегородского государственного лингвистического университета имени Н.А. Добролюбова в 1,8 раза ниже уровня Нижегородской государственной медицинской академии. В целом в 2019 г. разрыв в значениях базовых нормативах затрат по программам бакалавриата, относящимся к первой и третьей стоимостной группам, составил до 75 - 80%, по программам магистратуры - более 70%[13].

Третья проблемная зона отражает качество финансового менеджмента в сфере высшего образования. Итоги мониторинга качества финансового менеджмента, а также данные контрольных мероприятий свидетельствуют о недостатках и нарушениях, допускаемых главными распорядителями бюджетных средств и высшими учебными заведениями в ходе финансового обеспечения государственных услуг высшего образования [13 - 17]. Среди них:

- пробелы финансового планирования, о чем свидетельствуют значимые отклонения фактических и плановых значений доходов и расходов вузов от приносящей доход деятельности, частота корректировок планов финансово- хозяйственной деятельности вузов, регулярные запросы вузов на дополнительное бюджетное финансирование. По итогам оценки качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования за 2019 г. только 1% вузов, участвовавших в рейтинге, обеспечили полное соответствие плановых и фактических значений показателей доходов и расходов в части приносящей доход деятельности, в то время как в среднем 24% вузов имеют отклонение фактических и

плановых значений данных показателей на 20% и выше. В рамках мониторинга финансового менеджмента главных распорядителей средств федерального бюджета за 2019 г. качество бюджетного планирования Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова оценено на 71,4 балла (при 100-балльной оценке), Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации - на 58,3 балла, Санкт-Петербургского государственного университета - на 57,1 балла, Российской академии живописи, ваяния и зодчества Ильи Глазунова - на 37,5 балла;

- нарушения порядка формирования и исполнения государственного задания, проявляющиеся в невыполнении вузами государственных заданий при полном расходовании средств субсидий на оказание государственных услуг, а также отсутствии корректировки государственного задания при уменьшении объема субсидий на финансовое обеспечение государственного задания. В частности, согласно итогам экспертно-аналитических мероприятий Счетной палаты Российской Федерации совокупный объем субсидии на оказание государственных услуг высшего образования, полученный ведущими университетами - участниками программы повышения конкурентоспособности среди мировых научно-образовательных центров (всего 14 вузов), приходящийся на невыполненный объем государственного задания, составил в 2016 г. 876,6 млн руб., в 2017 г. - 910 млн руб. При этом обязательства вузов по возврату субсидии не были исполнены, а неиспользованные остатки субсидии в бюджет не перечислены[13].;

- неравномерное исполнение кассовых расходов по субсидиям и наличие неосвоенных бюджетных средств на счетах вузов. С 2010 г. наибольший объем кассовых расходов на высшее образование приходится на IV квартал (около 30%, в том числе в части субсидий бюджетным и автономным учреждениям - на октябрь; в части расходов на закупку

товаров, работ и услуг - на декабрь), что снижает эффективность государственных расходов. В 2018 г. исполнение федерального бюджета по расходам на высшее образование составило 99,4% от объема ассигнований, утвержденных сводной бюджетной росписью с учетом изменений, в 2019 г. - 99,3%. По результатам экспертно-аналитических мероприятий, проводимых Счетной палатой Российской Федерации, отмечалось, что кассовые расходы по субсидиям на реализацию программ по повышению конкурентоспособности ведущих университетов в 2016 г. составили 9,5% от запланированного объема бюджетных ассигнований, в 2017 г. - 57,7%; в 2018 г. (на 1 октября) - 40,1%.

Таким образом, отмеченное свидетельствует о необходимости дальнейшей корректировки механизма финансового обеспечения образовательной деятельности вузов по следующим направлениям.

Первый вектор - усиление результативной составляющей в финансовом обеспечении вузов. Необходимость усиления результативности бюджетного финансирования вузов предусматривает корректировку подхода к организации субсидий на оказание государственных услуг высшего образования. В связи с этим целесообразно:

- выделение двух составляющих субсидии на образовательную деятельность. Одна составляющая призвана обеспечить восполнение затрат на оказание образовательных услуг и содержание недвижимого имущества в пределах тарифа субсидирования, а другая - обеспечить программу развития вуза с учетом научно-образовательных достижений;

- введение тарифа бюджетного субсидирования как усредненной величины бюджетных ассигнований для восполнения, во-первых, прямых и косвенных расходов, непосредственно связанных с оказанием образовательных услуг и обеспечением общехозяйственных нужд (оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда профессорско-преподавательского, административно-хозяйственного и учебно-

вспомогательного состава, оплата коммунальных услуг, приобретение учебных и методических изданий, а также расходных материалов для образовательного процесса и т.д.), во-вторых, расходов на научно-исследовательскую работу и поддержку студентов и аспирантов, а также затрат, связанных с исследованием и совершенствованием образовательного процесса. В отличие от нормативов подушевого финансирования тариф субсидирования образовательных услуг призван восполнить расходы вуза на реализацию образовательной программы с учетом ее рентабельности, не нарушая права вуза самостоятельно определять направления использования средств в соответствии с образовательными целями. Тариф субсидирования выполняет функции цены, по которой вуз принимает обязательства оказать услуги высшего образования, а уполномоченный государственный орган, осуществляющий полномочия учредителя, обязательства оплатить услуги.

Вторая (грантовая) составляющая субсидии имеет проектное назначение и призвана обеспечить реализацию программных мероприятий по повышению образовательного и научного потенциала вуза. Ее организация может быть построена на следующих положениях:

- субсидирование мероприятий, предусмотренных планом («дорожной картой») выполнения стратегической программы развития образовательной организации и подлежащих выполнению в соответствующем финансовом году с учетом итогов достижения целевых индикаторов. Наряду с мероприятиями, подлежащими субсидированию, в том числе на условиях софинансирования, планом могут предусматриваться мероприятия, исполняемые исключительно за счет доходов от приносящей доход деятельности вуза;

- определение объема бюджетного финансирования с учетом достижения целевых параметров:

присутствия (и положения) вуза в международном рейтинге;

количества статей в Web of Science и Scopus на одного научно-педагогического работника;

доли зарубежных преподавателей, привлекаемых к учебному процессу;

доли иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам вуза;

доли студентов, занимавших призовые места на международных и российских конкурсах и олимпиадах;

степени трудоустройства выпускников в течение первого года после окончания вуза;

наличия образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими образовательными организациями;

наличия профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;

доли доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза.

Второй вектор совершенствования механизма финансирования образовательной деятельности вузов - продвижение конкурентных условий при распределении бюджетного финансирования - предполагает, с одной стороны, применение конкурсных процедур отбора вузов для оказания государственных услуг высшего образования, а с другой - договорный характер взаимодействия уполномоченных государственных органов и вузов. Это обуславливает переход от механизма государственного задания (контрольных цифр приема) к механизму государственного заказа в сфере высшего образования, создающему условия преимуществ рыночного механизма в сфере нерыночных трансакций.

Конкурентный отбор вузов должен строиться на открытости и прозрачности процедур отбора вузов, единстве требований к претендентам, равном доступе к информации об условиях участия в конкурсе, справедливой оценке вузов- кандидатов. Модель конкурсного отбора вузов не предусматривает конкуренции « по ценам», предполагая отбор по качеству образовательных услуг и условиям их оказания, а также результативности использования бюджетных средств. [14.с 15].

Обобщение практики конкурсного распределения субсидий в сфере высшего образования указывает на актуальность методической и нормативной проработки комплекса вопросов, направленных на обеспечение открытой и добросовестной конкуренции вузов. Среди них:

- требования к формированию конкурсной комиссии;
- порядок определения условий конкурсного отбора и требований к вузам- претендентам;
- процедуры заключения и основные положения договора на образовательную деятельность;
- условия исключения конфликта интересов при определении победителей конкурса;
- правила административного рассмотрения споров;
- ведение учета недобросовестных исполнителей договорных обязательств;
- требования к организации мониторинга исполнения вузами принимаемых обязательств.

Таким образом, продвижение конкурентных условий в сфере высшего образования сопряжено с отказом от использования инструментов административного распределения ресурсов между вузами в форме

государственного задания. Договорные отношения вуза и уполномоченного государственного органа отражают согласованную волю сторон в части принимаемых обязательств по оказанию услуг высшего образования и их финансовому обеспечению. В этих условиях субсидия выступает формой оплаты исполнения вузом договорных обязательств, что несколько отличается от механизма возмещения нормативных затрат на оказание государственных услуг.

Переход от государственного задания к контрактации государственных услуг высшего образования оставляет открытыми отдельные вопросы.

Во-первых, насколько контрактация государственных услуг высшего образования снижает риски недофинансирования образовательной деятельности вуза? Действующая методика расчета объемов бюджетного финансирования строится на нормировании типового состава прямых и косвенных расходов в рамках базового норматива затрат на обучение одного студента по соответствующему направлению подготовки или специальности. Несмотря на непрерывные корректировки методики формирования базового норматива затрат, задача обоснованной оценки стоимости подготовки по отдельным направлениям и специальностям (преимущественно первой стоимостной группы) остается открытой. Конкурсные условия отбора вузов ориентированы на административное регулирование тарифа субсидирования, выступающего ценовым инструментом. Отбор вузов- претендентов строится на оценке качества и условий реализации образовательных программ. В связи с этим сохранение прежних методологических подходов к формированию тарифа и, соответственно, объема бюджетного субсидирования не снижает риска привлечения внебюджетных ресурсов вуза на обеспечение образовательных услуг в соответствии с государственным заказом[15].

Во-вторых, насколько контрактация государственных услуг высшего образования способствует сокращению административных издержек? Расширение контрактной основы бюджетного финансирования высшего

образования влечет необходимость дополнительных инструментов и институтов. Среди них - конкурсные комиссии, формируемые уполномоченными госорганами с привлечением независимых экспертов; структуры административного досудебного рассмотрения спорных решений по вопросам конкурсного отбора вузов и распределения государственного заказа (например, апелляционные советы); информационные системы, обеспечивающие конкурсные процедуры, размещение государственного заказа, проведение мониторинга исполнения вузами договорных обязательств и использования субсидии; инструменты технической и методологической поддержки вузов при принятии и выполнении договорных обязательств.

Итоги распределения и использования субсидий на выполнение программ повышения конкурентоспособности вузов свидетельствуют: отсутствие качественного методологического и организационного сопровождения конкурсных процедур и распределения бюджетного финансирования между вузами, а также низкое качество мониторинга и контроля за выполнением обязательств сторон влечет неэффективное использование бюджетных средств и недостижение программных задач, на которые выделялось финансирование. Таким образом, формирование механизмов добросовестной и открытой конкуренции вузов в рамках государственного заказа на услуги высшего образования сопряжено с дополнительными издержками, отказ от которых не обеспечит преимуществ контрактации по сравнению с государственным заданием.

Третий вектор совершенствования механизма финансового обеспечения образовательной деятельности вузов связан с усилением ответственности вузов и главных распорядителей бюджетных средств за качество управления финансовыми ресурсами высшего образования, что, в свою очередь, требует повышения качества мониторинга финансового менеджмента, осуществляемого вузами. В механизме управления высшим

образованием данный мониторинг является инструментом, который позволяет:

- выявлять индивидуальные и системные узкие места в организации управления финансами высшего образования на разных этапах бюджетного процесса;
- проводить сравнительную оценку результатов и достижений финансового менеджмента вузов;
- формировать рейтинг вузов по показателям оценки финансовой деятельности, определяя группы слабых и сильных вузов;
- применять меры адекватного реагирования на недостатки и ошибки в механизме управления финансами и осуществлять мероприятия по укреплению финансового положения образовательных организаций;
- распространять лучшую практику финансового менеджмента между вузами[16.с 15]..

Исходным шагом в повышении качества мониторинга финансового менеджмента вузов являются методологические изменения, связанные с корректировкой критериев оценки. В соответствии с действующим порядком формирования рейтинга финансового менеджмента вузов, подведомственных Министерству образования и науки РФ, индекс финансового менеджмента вуза учитывает показатели качества финансового планирования, финансовой устойчивости, а также динамики заработной платы и кадрового потенциала образовательной организации.

Соответственно, результаты оценки позволяют указать на проблемные точки в области планирования финансовых показателей:

- по приносящей доход деятельности;
- управления остатками денежных средств на счетах, а также

дебиторской и кредиторской задолженностью;

- заимствования финансовых ресурсов на финансовом рынке;
- достижения задач, обозначенных правовыми актами (соотношения средней заработной платы профессорско-преподавательского состава, объема НИОКР на одного научно-педагогического работника и т.д.).

Иными словами, индекс финансового менеджмента образовательной организации в большей степени ориентирован на внебюджетную деятельность вуза и не отражает итогов исполнения государственного задания и равномерности освоения бюджетных средств, не учитывает актуальных аспектов организации управления финансовыми рисками вуза[17].

В связи с этим система показателей оценки качества финансового менеджмента вузов может быть дополнена следующими компонентами:

- характеристиками исполнения госзадания;
- показателями, отражающими своевременность принятия обязательств на закупку товаров (работ, услуг) и наличие контрактов, заключенных в IV квартале со сроком их исполнения в текущем году;
- показателями, характеризующими своевременность исполнения обязательств стипендиального обеспечения и социальной поддержки студентов и аспирантов;
- параметрами, характеризующими соблюдение финансовой дисциплины и наличие недостатков и нарушений, выявленных в ходе контрольных мероприятий органов государственного финансового контроля.

Не лишено оснований включение показателей, характеризующих организацию внутреннего контроля и аудита, бухгалтерского учета и

отчетности, а также отражающих использование инструментов управления рисками, управленческого учета, оценки эффективности проектов и мероприятий.

Важный шаг, направленный на повышение качества мониторинга финансового менеджмента вузов, - интеграция системы мониторинга финансового менеджмента вузов и мониторинга качества финансового менеджмента главных распорядителей средств федерального бюджета в части расходов на высшее образование - ориентирован на перспективу формирования национальной системы оценки управления общественными финансами. Нацеленность на переход к комплексной оценке финансового менеджмента институциональных единиц сектора государственного управления предъявляет к организации мониторинга финансового менеджмента вузов требования, обусловленные международными принципами и стандартами качества управления общественными финансами:

- обеспечение взаимодополняемости оценки и включение результатов оценки вузов в итоговую оценку качества управления высшим образованием;

- определение оценки вузов на основе сведений из открытых источников без привлечения дополнительной информации соответствующих главных распорядителей бюджетных средств;

- проведение мониторинга финансового менеджмента вузов и соответствующих главных распорядителей бюджетных средств в единстве с мониторингом государственных закупок и мониторингом реализации государственных программ;

- регулярность оценки и публичность представления ее результатов[18].

Эффективность мониторинга и оценка результативности управленческих решений вузов предполагает использование актуальных мер ответственности вузов за результаты управленческих решений. Состав инструментов реагирования на риски финансового обеспечения вузов динамичен, эффективность их применения зависит от соответствия реалиям высшего образования. Например, в составе мер управления необоснованными остатками неосвоенных средств субсидий на счетах вузов перспективным представляется:

- сокращение объемов субсидии на оказание государственных услуг высшего образования на очередной финансовый год на величину остатков бюджетных средств, признанных необоснованными (в соответствии с данными годовой бухгалтерской отчетности);

- отказ в праве вуза на получение субсидии капитального характера в течение определенного периода в случае образования необоснованных остатков целевых субсидий на капитальный ремонт и закупку оборудования.

Корректировка основных инструментов финансового обеспечения образовательной деятельности вузов предполагает:

- переход от монопольного положения субсидии на выполнение государственного задания к применению субсидии - гранта на осуществление образовательной деятельности, обеспечивающей наряду с возмещением расходов на оказание образовательных услуг (с учетом рентабельности образовательной программы) государственную поддержку мероприятий по развитию образовательного и научного потенциала вуза. Изменение структуры субсидии позволит повысить ее результативность, оказывая содействие вузу в достижении качественных показателей деятельности, расширит финансовые возможности вуза по финансовому обеспечению программной деятельности;

- переход от государственного задания к контрактации государственного заказа с применением процедур конкурсного отбора вузов на оказание государственных образовательных услуг. Это способствует продвижению рыночных механизмов в сферу высшего образования. Преимущества организации государственного заказа на образовательные услуги в форме контрактации реализуются в условиях успешного функционирования институтов независимой конкурсной и апелляционной оценки вузов, а также мониторинга и контроля за исполнением сторонами договорных обязательств и освоения бюджетных средств;

- реализацию комплекса мер ответственного финансового менеджмента вузов: упорядочение методики мониторинга финансового менеджмента вузов в части оценки качества бюджетного планирования, соблюдения финансовой дисциплины, организации учетно-контрольной деятельности; интеграция мониторинга финансового менеджмента вузов с иными типами мониторинга, проводимого в рамках управления государственными финансами; формирование единой информационно-аналитической системы оценки деятельности вузов с инструментами удаленного анализа и контроля за результатами выполнения госзадания и плана финансово-хозяйственной деятельности, реализации программных задач, управления финансовыми рисками и т.д.

### **1.3 Бюджетирование деятельности вуза в рамках проектно-целевого подхода к управлению**

С получением хозяйственной самостоятельности учреждений бюджетной сферы социальные цели государства в области высшего образования все в большей степени достигаются за счет предпринимательской деятельности государственных вузов, что

обуславливает необходимость их стабильного состояния на рынке образовательных услуг. Сказанное формирует особые требования к системе университетского финансового менеджмента.

С учетом направленности российского образования на институциональную модернизацию в рамках Госпрограммы « Развитие образования» на 2013 - 2020 гг. принята Федеральная целевая программа развития образования ( далее - ФЦПРО) на 2016 - 2020 гг[19.с 45]..

ФЦПРО предусматривает проектно- целевой подход к управлению в отличие от классического программно- целевого подхода предыдущей Программы 2011 - 2015 гг. Согласно ГОСТу « проект - это уникальный процесс, состоящий из набора скоординированных и управляемых действий, с указанием даты начала и окончания, предпринятых для достижения соответствия определенным требованиям, включая ограничения по времени, стоимости и ресурсам»; « программа - совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений». Управление программой проектов координируется для достижения непосредственных преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности [1].

И проекту, и программе присущи общие ключевые элементы, к примеру, ориентация процессов и работ на достижение целевых результатов, управление с применением принципов и методов проектно- ориентированного менеджмента. В качестве различий в специальной литературе чаще всего рассматриваются масштаб и целевое предназначение [2]: проект нацелен на достижение какого- либо конкретного единичного результата, программа - интегрирует результаты отдельных проектов для достижения более масштабных целей и получения ожидаемых измеримых выгод и других положительных результатов. Проектно- целевой подход к реализации рассматриваемой программы развития российского образования обеспечивает достижение целей и плановых показателей ФЦПРО с

помощью набора комплексных проектов.

По мнению авторов, для проектного подхода более характерен старт с проблемной ситуации настоящего, тогда как программный подход ориентирован на достижение прогнозируемых результатов в соответствии с реализуемой политикой в соответствующей предметной области. При этом ключевым моментом двух рассматриваемых подходов является целеполагание, термин «цель» обоснованно присутствует в их названиях. Авторы придерживаются точки зрения, что проектное управление является частным случаем программно-целевого подхода к управлению.

Государственные проекты, имеющие значительный мультипликационный эффект, разрабатываются по инициативе государственных органов исполнительной власти и осуществляются посредством государственных программ, имеющих целевой характер [3]. Проектно-целевой подход в области образования и науки и до принятия ФЦПРО на 2016 - 2020 гг. находил непосредственное практическое применение в виде грантовой поддержки на различных уровнях бюджетной системы Российской Федерации [4].

Программно-целевой подход включает в себя:

- четкую постановку и систематизацию целей и задач (так называемое дерево целей);
- переход от совокупности системно организованных целей и задач к системе целереализующих мероприятий, которые направлены на ослабление или полное устранение проблемы;
- определение структуры и объема ресурсов, необходимых для осуществления в установленные сроки программных мероприятий, а также источников их поступления;
- применение организационно-экономических механизмов управления

реализацией намеченных мер, контроля за их исполнением и обеспечением со стороны органов управления [5].

Формулу программно-целевого метода можно представить в виде логической цепочки «цели - пути - средства - организация исполнения» [6].

Программно-целевой принцип работы бюджетного процесса и переход к формированию бюджетов в разрезе государственных (муниципальных) программ признаются одними из ключевых аспектов в вопросе повышения эффективности бюджетных расходов [7]. Несмотря на широкую распространенность программно-целевого метода управления, ему присущи существенные недостатки. Так, И.Г. Голышев [8] отмечает, что программно-целевой метод характеризуется:

- прямым соотношением с временными показателями (при этом социально-экономические показатели могут быть точно спрогнозированы только в краткосрочном периоде);
- крайней формализованностью, что значительно снижает возможность применения метода к динамичным процессам в условиях инноваций;
- сложностью корректировки в случае изменения факторов внешней и (или) внутренней среды.

Метод программно-целевого управления в большей степени эффективен для решения достаточно изученных проблем с целью совершенствования имеющихся систем управления [8]. Таким образом, можно констатировать, что переход от «классического» программно-целевого управления системой высшего образования к проектно-целевому управлению обусловлен сформировавшимися и находящимися в постоянной динамике факторами внешней и внутренней среды, необходимостью достижения стратегических целей, озвученных в плановых документах Министерства образования и науки РФ. Сказанное предопределяет положительные перспективы долгосрочного развития системы российского

образования в условиях непосредственного внедрения проектно- целевого подхода к управлению, как более эффективного в условиях неопределенности ситуации и при наличии высокого уровня нестабильности внешних условий [9].

По мнению академика Г.В. Мухаметзяновой [10], проектно- целевой подход в системе управления образованием выступает в качестве управленческого метода, основанного на разработке и реализации проектов (как комплекса научных исследований), итогом которых выступает пакет документов, определяющих систему научно- обоснованных целей, задач и мероприятий по решению проблемы, а также организацию педагогических процессов в пространстве и времени. Данный подход основан на концепции управления по результатам, позволяющей оперативно реагировать и осуществлять корректировку поставленных целей и задач при изменении факторов как внутренней, так и внешней среды.

Авторы поддерживают позицию, согласно которой при решении проблемы ограниченности и ( или) недостаточности ресурсов и необходимости их эффективного использования для максимального удовлетворения социально- экономических потребностей общества важно выделять приоритетные программы, осуществляя их постоянный мониторинг и оценку затраченных ресурсов, и, в случае неэффективного использования последних, перераспределять бюджетные средства [11]. В системе образования эффективное расходование ограниченных финансовых ресурсов должно осуществляться с учетом острой необходимости повышения инновационного потенциала и тесной увязки образовательных программ с возрастающими требованиями бизнес- сообщества к общекультурным и профессиональным компетенциям и личностным качествам выпускников [12]. Все это заставляет уделять особое внимание проблемам финансового планирования в практике деятельности всех субъектов бюджетного процесса.

Проектно- целевой подход в реализации Федеральной целевой программы развития образования обуславливает проектно- целевой подход к ее планированию, финансированию и управлению бюджетными ресурсами в рамках программы. В данном аспекте обоснованно рассматривать проектно- целевой подход как единую методологию распределения ресурсов для достижения поставленной цели ( решение проблемы), при этом достижение цели имеет измеримые показатели ( индикаторы), обладающие объективной способностью позитивного влияния на управляемый объект [ 8].

В целом проектное управление функционирует на основе механизма, включающего интеграцию логически сгруппированных процессов управления проектами (инициация, планирование, реализация, мониторинг, управление и завершение), нацеленного на получение запланированных результатов в условиях ограниченных ресурсов [13]. Таким образом, обоснованно рассматривать планирование не только как управленческую функцию, но и в качестве одного из процессов управления проектом - процесса целеполагания ( конкретизации « дерева целей») и определения путей достижения установленных целей. Указанный процесс выступает ключевым базисом управления ( программой, проектом, бизнес- процессом, экономическим субъектом) в условиях динамичности внешней и внутренней среды.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. Главным объектом финансового планирования на макро- и региональном уровне являются финансовые ресурсы, перераспределяемые между отдельными субъектами финансовой системы. В рассматриваемой предметной области (в отношении деятельности вузов, финансируемой за счет субсидий бюджета) указанной финансовой системой выступает бюджетная система

Российской Федерации. Не требует особой аргументации факт, что в современных условиях хозяйствования существенно возрастает роль и внутрифирменного финансового планирования, рассматриваемого в качестве одной из важнейших функций менеджмента экономического субъекта и составной части системы его управленческого учета.

Независимо от субъекта планирования динамика необходимых финансовых ресурсов закрепляется в соответствующих планах (совокупности планов), образующих единую систему финансового планирования указанного субъекта. Одним из ключевых экономических методов планирования финансовых показателей и составления финансовых планов является бюджетирование (бюджетный метод), при этом актуальность его применения увеличивается в условиях нестабильности макро- и микроэкономики.

Основным инструментом бюджетного планирования и прогнозирования в практике российской бюджетной системы до недавнего времени был нормативный (сметный, постатейный) метод, ориентированный в основном на анализ затрат и целевой характер использования бюджетных средств. При этом основополагающим критерием в процессе принятия решения о выделении финансовых ресурсов являлась величина запланированных бюджетных доходов - если собранные заявки учреждений превышали доходную часть бюджета, то они сокращались [14]. Применение сметного планирования не предполагает анализа эффективности финансирования того или иного направления в силу отсутствия целостной системы оценки результативности и эффективности бюджетных расходов, а также характеризуется низким уровнем ответственности и инициативности нижних звеньев, отсутствием их объективной заинтересованности в экономии средств бюджета.

В ходе продолжающейся в Российской Федерации бюджетной реформы концептуальной основой реализации процесса финансового

планирования в условиях программно-целевого подхода к управлению бюджетными расходами стало применение модели бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) (Performance-Based Budgeting), - метода подготовки и исполнения бюджета, при котором планирование, исполнение и контроль бюджетных расходов осуществляются в непосредственной связи с заданными и достигаемыми результатами.

Впервые практическое внедрение программного бюджета было предпринято в 50-х гг. прошлого века в США в ходе проведенной реформы бюджетного процесса под названием «планирование-программирование-бюджетирование» (Planning-Programming-Budgeting) или «бюджетирование на базе осуществляемых программ» (Programme Budgeting) [7]. Общий интерес к практическому применению рассматриваемого нами метода планирования и разработки бюджетов разных уровней бюджетной системы государства активизировался в 1965 г., после официальной публикации руководством ООН рекомендаций по программному бюджетированию и БОР.

Выступая альтернативой сметному бюджетированию, БОР в настоящее время является одной из инфраструктурных институциональных концепций государственного управления, базирующейся на следующих ключевых принципах:

- стратегическое планирование на основе распределения ограниченных ресурсов бюджетной системы между различными направлениями использования в соответствии с установленными долгосрочными приоритетами;
- ориентация на отчетность главным образом по результату, а не только по соблюдению процедур расходования средств;
- управление в рамках субъектов бюджетного планирования с их координацией в решении межведомственных задач [15].

При этом в рамках перехода бюджетного процесса от «управления бюджетными ресурсами (затратами)» на управление «результатами» основные акценты делаются на повышении ответственности и расширении самостоятельности участников бюджетного процесса в рамках среднесрочных ориентиров [16], а не долгосрочных планов, на которые ориентирован программно-целевой подход.

Не следует отождествлять БОР с программно-целевым (или его частным случаем - проектно-целевым) подходом к управлению бюджетными расходами. БОР представляет собой совокупность трех взаимосвязанных элементов: среднесрочного бюджетного планирования; программно-целевого метода распределения расходов; системы контроля оценки результативности бюджетных расходов [16]. Программно-целевой метод является ключевой, но не единственной основой БОР и наиболее ярко выражает его основные концептуальные принципы.

Метод БОР был заимствован из практики частного бизнеса и для государственного сектора главной новацией является сочетание централизации при целеполагании в процессе расходования бюджетных средств с децентрализацией определения способа достижения этих целей [17]. Однако в отличие от коммерческой деятельности субъектов хозяйствования в общественном секторе не существует механизмов, позволяющих автоматически регулировать рыночное предложение и качественные характеристики услуг в соответствии со сформировавшимся спросом и другими аспектами сложившейся рыночной конъюнктуры. Особенно актуально указанная проблема проявляется в региональных вузах, не относящихся к ведомственным.

Разработанные Министерством образования РФ Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности для подведомственных ему бюджетных и автономных учреждений (далее - Методические

рекомендации Министерства образования РФ) предлагают использовать в практике вузов один и (или) несколько методов бюджетирования показателей их деятельности. При относительной неизменности параметров деятельности вуза предлагается осуществлять планирование от достигнутого, используя в качестве основы фактические значения натуральных и стоимостных показателей отчетного периода (с корректировкой, при необходимости, на сложившийся индекс инфляции). Также озвучена возможность планирования по нормативам - исходя из возможности самостоятельного расчета вузом нормативов потребности в ресурсах (в денежном и натуральном выражениях). Для разработки указанных нормативов в Методических рекомендациях Министерства образования РФ представлены вариативные аспекты, которые могут стать основой такой разработки (в частности, в отношении выплат работникам - положения локальных регламентов вуза в области труда и его оплаты; технологические нормы обслуживания оборудования и общеустановленные санитарно-технические нормы уборки помещений; статистические показатели системы управленческого учета учреждения образования).

При этом вузам предлагается использовать прямой метод планирования, определяя состав конкретных мероприятий, планов, потребностей учреждения и их стоимостную оценку. Процесс планирования функциональных расходов вуза (табл. 1) дифференцируется по трем последовательным этапам: планирование тарифов, цен на необходимые материальные ресурсы, услуги и работы; планирование расходов по статьям и подстатьям, центрам финансовой ответственности (ЦФО), объектам планирования; распределение расходов по источникам финансирования деятельности вуза.

Таблица 2

Планирование функциональных расходов вуза

N	Элемент расходов	Основные принципы планирования расходов
Расходы на управление персоналом		
1	Оплата труда персонала	Планирование численности работников: на базе информации отчетного года с корректировкой на плановые показатели «дорожной карты» и плана мероприятий по ее реализации.
2	Начисления на выплаты по оплате труда	<p>Планирование фонда оплаты труда: исходя из объемов субсидий и средств от приносящей доход деятельности с учетом норм локальных регламентов в области труда и его оплаты.</p> <p>Планирование фонда гарантированной части заработной платы: исходя из штатного расписания.</p> <p>Планирование фонда стимулирующей части заработной платы: исходя из ключевых задач стратегии развития вуза в плановом году и существующих систем мотивации</p>
3	Материальная помощь и социальные выплаты	Планирование с учетом нормативов выплат согласно локальным регламентам вуза; фактической величины расходов; численности работников, студентов и других категорий, имеющих право на данные выплаты в плановом периоде
4	Командировочные расходы	Планирование с учетом плана командировок, фактических расходов отчетного периода, нормативов расходов (по законодательству и локальным регламентам), плановых тарифов на проезд, проживание и других расходов
5	Повышение квалификации	Планирование с учетом локальных регламентов вуза по организации повышения квалификации работников, заявок ЦФО, суммы соответствующих расходов отчетного периода, стоимости программ повышения квалификации
6	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
1	Содержание объектов недвижимого имущества	Планирование тарифов на коммунальные услуги: с учетом действующих региональных тарифов и договоров, заключенных вузом с коммунальными службами (с учетом индекса инфляции).
2	Содержание объектов движимого имущества (в т.ч. особо ценного)	<p>Планирование коммунальных расходов: по видам коммунальных услуг, для управленческих целей: по объектам, поставщикам услуг; с учетом планового объема услуг в натуральном выражении и планового тарифа.</p> <p>Планирование амортизационных отчислений: с учетом метода начисления амортизации по учетной политике вуза, первоначальной стоимости объектов имущества и</p>

		<p>их планового движения.</p> <p>Планирование цен на материальные ресурсы, работы, услуги: с учетом сложившегося уровня цен и договоров, заключенных вузом с поставщиками и подрядчиками (с учетом индекса инфляции).</p> <p>Планирование расходов на содержание объектов движимого и недвижимого имущества - по элементам: на эксплуатацию; страхование; прочие расходы на содержание; в натуральном и стоимостном выражении с выделением расходов на материальные ресурсы, работы, услуги на основе их плановой стоимости.</p> <p>Планирование с учетом величины текущих расходов на объекты; технического состояния объектов и плана их ремонта; изменения в составе объектов в плановом периоде и других факторов</p>
3	Аренда имущества	В разрезе арендуемых объектов и арендаторов с учетом текущей и плановой величины арендной платы, арендуемой площади и срока аренды (учитывая возможные изменения потребностей в арендуемом имуществе) и других факторов
4	Расходы на хозяйственные товары и канцелярские принадлежности	Планирование в натуральном и стоимостном выражении по товарным группам с учетом величины текущих расходов, плановых цен и нормативов потребления
5	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
Расходы на информационные технологии ( ИТ) и связь		
1	Услуги связи	Планирование в натуральном и стоимостном выражении с выделением расходов на материальные ресурсы, работы и услуги на основе их плановой стоимости; производится с учетом текущей величины расходов, ИТ-стратегии вуза, потребности в обновлении ИТ и компьютерного парка, программы внедрения АСУ
2	Информационно-техническое обеспечение	
3	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
Финансово- экономические расходы		
1	Услуги банка	Планирование с учетом текущего уровня расходов, действующих и плановых тарифов и других факторов
2	Налоги и сборы	Планирование по видам налогов и сборов с учетом планируемых показателей расчета налогооблагаемой базы, порядка уплаты, ставок и сроков начисления и

		уплаты, существующих льгот, прочих данных (например, графика погашения вузом налоговых штрафов и пеней)
3	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода
Расходы на обеспечение образовательной и научной деятельности		
1	Расходы на обеспечение образовательной и научной деятельности вуза	Расходы на ресурсы и услуги, используемые непосредственно в реализации образовательного и научного процесса вуза (технические средства обучения, учебные пособия; расходные материалы для учебного и научного процесса и т.п.). Планирование с учетом фактических данных отчетного периода; численности обучающихся; календарного плана образовательных, научных программ; применяемых методик исследований; норматива ресурсов для проведения лабораторных, научных и других работ
Маркетинговые расходы		
1	Маркетинговые расходы	Планирование с учетом текущего уровня расходов, плана маркетинговых мероприятий; осуществляется в натуральном и денежном выражении с дифференциацией расходов на материальные ресурсы, работы и услуги на основе их плановой стоимости
Прочие расходы		
1	Стипендии	Планирование с учетом фактической и прогнозной среднегодовой численности обучающихся, имеющих право на стипендиальное обеспечение; размеров соответствующих государственных стипендий (академических, социальных, специальных), установленных законодательно- нормативными актами
2	Расходы на выездные мероприятия студентов и аспирантов	Планирование может быть выполнено по отдельному плану каждого мероприятия, исходя из расходов отчетного периода, другими способами
3	Представительские расходы	Планирование на основании планов представительских мероприятий, исходя из показателя расходов отчетного периода по представительской деятельности, другими способами
4	Резервы	Принцип планирования суммы резервов, зафиксированных в качестве элемента учетной политики вуза ( резерв на оплату отпусков, резервы по обязательствам, неопределенным по величине и ( или) времени их исполнения), вуз должен определить самостоятельно

5	Охрана труда	Планирование расходов в стоимостном и натуральном выражении с учетом планов мероприятий по охране труда, исходя из показателя соответствующих расходов отчетного периода, другими способами
6	Прочие	Планирование производится с учетом особенностей и состава прочих расходов вуза с учетом показателя соответствующих расходов отчетного периода

Исходя из изложенного, предлагаемые в Методических рекомендациях Министерства образования РФ методики бюджетирования никак не увязаны с основополагающими принципами БОР. В Рекомендациях указано, что непосредственно эффективная модель планирования и бюджетирования определяется вузом самостоятельно в зависимости от таких факторов, как организационная структура, условия хозяйствования, сложившаяся культура и практика управления и других аспектов в рассматриваемой области [21.с 15]..

Практическое применение метода БОР требует разработки комплекса количественных параметров оценки эффективности и результативности бюджетных расходов - индикаторов результативности. Под результативностью в данном аспекте обоснованно рассматривать оценку достижения намеченных целей (и соответствующих ей задач), степень соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Индикаторы результативности во многом схожи с параметрами оценки общественного ( социально- экономического) эффекта. В общем виде отличие заключается в том, что под результативностью понимается степень достижения цели только за счет данной расходной программы без учета других факторов [ 15].

Измеримость целей и задач, т.е. представление эффекта от их реализации в количественном выражении, - один из ключевых принципов программно- целевого метода бюджетирования [18]. На Западе проблематика мониторинга систем индикаторов результативности

бюджетных расходов стала активно разрабатываться с 1970-х гг. [19]. После принятия указов Президента Российской Федерации, посвященных анализу эффективности регионального и муниципального управления в 2006 г., в России активизировался интерес к показателям, характеризующим результативность расходов бюджета.

В силу отсутствия на настоящий момент времени системно апробированных методик разработка рассматриваемых индикаторов результативности представляет собой весьма непростой процесс и характеризуется сложностью практической реализации в деятельности образовательных учреждений, в том числе российских вузов.

По мнению авторов, в исследуемой предметной области следует считать синонимичными термины «показатель» и «индикатор» (от англ. *indicator* - «показатель»), определяя их в качестве выражаемой числовым значением переменной, позволяющей оценить эффект от целенаправленной деятельности субъекта бюджетного процесса - вуза. При этом показатели результативности показывают степень достижения непосредственных и конечных результатов в увязке с показателями использования запланированных ресурсов. Показатели эффективности, в свою очередь, представляют собой соотношение степени достижения запланированных результатов (эффекта) и объема использования определенного количества средств. Эффективность выражает достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств либо достижение более значимого результата с использованием ограниченного объема ресурсов; при этом реально значимая эффективность характеризуется постоянной или снижающейся величиной потраченных ресурсов и увеличением эффекта. Показателями эффективности, в частности, являются ожидаемые результаты, содержащие два числовых значения: исходное и прогнозное, например для вуза - увеличение охвата бывших выпускников дополнительным образованием по программам переподготовки и

повышения квалификации с 20% до 25%. Отметим, что именно ожидаемые результаты выступают стратегическими ориентирами деятельности вуза и являются наиболее трудно определяемыми на момент разработки и принятия стратегических документов образовательного учреждения.

Основаниями классификации индикаторов (показателей) результативности могут выступать формальные и содержательные признаки (табл. 3). Конкретизация формальных признаков позволяет решить методические вопросы, а содержательных - максимально приблизить модель к реальному объекту [18].

Таблица 3

Классификация индикаторов (показателей) результативности

Классификационный признак индикатора результативности	Элемент классификации	Характеристика элемента классификации
По глубине обработки	первичные	получаемые непосредственно из статистики либо внутренней отчетности вуза и его подразделений
	удельные (структурные)	получаемые расчетным путем из первичных показателей
	индексы	как правило, среднее значение группы показателей, помноженных на весовые коэффициенты
По содержанию	показатели объема выполненной работы (оказанной бюджетной услуги)	параметры, измеряемые путем статистических наблюдений
	показатели общественного (социально-экономического) эффекта	параметры, изменяемые в результате косвенного влияния выполненной работы (оказанной бюджетной услуги) и внешних факторов
	показатели удовлетворенности населения качеством бюджетной услуги	социологически измеряемые параметры, отражающие реакцию объекта управления на действия субъекта

По формальному признаку (глубине обработки) индикаторы делятся на три типа, при этом первый тип индикаторов формируется непосредственно в статистической и внутренней управленческой отчетности вуза и его ЦФО, показатели второго и третьего типов получаются в результате общеизвестных математических расчетов. К содержательным признакам относят характеристики измеряемого явления.

Показатели объема выполненной работы - традиционные параметры, характеризующиеся натуральными, «физическими» единицами измерения (например, для вуза - количество студентов, сумма освоения субсидий на выполнение государственного задания, показатели выполнения доходной части плана финансово- хозяйственной деятельности). В числе показателей общественного (социально-экономического) эффекта для вуза можно назвать число студентов - победителей олимпиад и дипломантов конкурсов научно-исследовательских студенческих работ, повышение социального статуса и потенциала самореализации выпускников, количество мест в студенческих общежитиях. Социологически измеряемые показатели удовлетворенности населения качеством бюджетной услуги, с одной стороны, заведомо субъективны, но, с другой, должны приниматься во внимание наравне с предыдущими, поскольку социально-общественная оценка деятельности вуза в большей степени определяется эмоциями, стереотипами (в том числе формируемыми в социальных сетях и прочем интернет-пространстве), чем объективностью и рациональной логикой. Сюда можно отнести повышение удовлетворенности населения качеством образовательных услуг вуза; увеличение доли студентов, вовлеченных на постоянной основе в активные формы внеучебной деятельности (спорт, культура и творчество, волонтерство, международное сотрудничество и т.д.); доступность образовательных программ для людей с ограниченными возможностями.

В стратегических и тактических локальных документах вуза

необходимо присутствие индикаторов (показателей) результативности всех рассмотренных нами типов. При этом специалистами высказывается мнение, что характеристика бюджетной услуги должна складываться на 30% из оценки выполненной работы, на 40% - из оценки социального эффекта и на 30% - из оценки удовлетворенности [ см. 18]. Индикаторы результативности должны разрабатываться для каждого из этапов предоставления бюджетной услуги (затраты - процесс - результат).

Обоснованно предположить, что названные индикаторы применимы не только в целях оценки эффективности осуществленных бюджетных расходов, но и для оценивания качества бюджетных услуг вуза. В данном аспекте качество правомерно рассматривать как соответствие полученного и ожидаемого, степень удовлетворенности получателей бюджетных образовательных услуг. Для объективной оценки качества опять же требуется разработка индикаторов его измерения. При этом проблема повышения качественных характеристик бюджетной услуги образовательного учреждения также связана с используемой менеджментом вуза моделью бюджетирования. БОР связывает расходование бюджетных средств с заявленными целями и приоритетами, при этом должно основываться, помимо прочего, и на участии в процессе планирования общественности, так как использует в качестве своих целей общественно значимые социальные приоритеты, определяемые на основе мониторинга рынка труда, запросов потенциальных работодателей, опросов населения, анализа работы ярмарок учебных мест и т.д. Важным также является использование в планировании бюджета вуза обоснованной системы нефинансовых показателей, с помощью которых можно оценить рост качества его образовательных услуг. Это в целом повышает прозрачность бюджета, предоставляя всем заинтересованным лицам и официальным органам власти легитимный инструмент мониторинга и контроля выполнения заявленных вузом целей, достижения установленных в

тактических и стратегических планах приоритетных показателей.

Применение модели БОР в системе финансового менеджмента вуза выполняет немаловажную роль в ходе планирования и практической реализации аудита эффективности использования бюджетных средств. Критерии аудита эффективности использования бюджетных средств в целом обусловлены такими показателями, как:

1) эффективность использования бюджетных средств - соотношение между объемом оказанных услуг и затраченными ресурсами. Этот показатель рассматривается как с позиций экономности, так и результативности использования ресурсов бюджета;

2) продуктивность - показатель использованного объема соответствующих ресурсов в расчете на единицу оказанных услуг.

В качестве критериев оценки эффективности бюджетных расходов в ходе аудита эффективности могут быть использованы как количественные, так и качественные показатели деятельности вуза, его бизнес-процессов, их результатов и затраченных ресурсов. Указанные критерии могут оцениваться в абсолютных и относительных показателях, в том числе анализироваться в динамике. В системе бюджетирования, ориентированного на результат, заложен аналогичный механизм управления финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности учреждения. Схожесть целей и задач аудита эффективности и концептуальных основ модели БОР позволяют сделать вывод о применимости информации, формируемой системой бюджетирования, ориентированного на результат, в ходе проведения указанного аудита (как внешнего, так и инициативного).

По мнению авторов, к основным типам индикаторов результативности деятельности вуза можно отнести:

- затраты - ресурсы, требующиеся для предоставления бюджетной услуги вуза. Индикаторами в данном случае могут выступать объемы

денежных и материальных ресурсов, например фонд оплаты труда сотрудников и отчислений страховых взносов на социальные нужды; стипендиальный фонд; количество профессорско-преподавательского состава и других категорий персонала и т.д.;

- непосредственные результаты - объем предоставленных бюджетных услуг, чаще всего представленный в абсолютных показателях (численность студентов, аспирантов, докторантов, получивших услугу); количество публикаций профессорско-преподавательского состава, выполненных работ по хоздоговорам, законченных и внедренных прикладных и фундаментальных научных исследований; процент использования в реализации образовательных программ контента от ведущих зарубежных и российских университетов т.д.;

- конечные результаты - показатель общественного (социально-экономического) эффекта. Отражает результат предоставления бюджетной услуги для ее получателя, иными словами - выгоды, получаемые обществом в результате предоставления услуги. Примерами могут выступать показатели повышения успеваемости студентов; процент аспирантов (докторантов), вышедших на защиту; индекс цитируемости профессорско-преподавательского состава и т.д.;

- результативность - оценка достижения запланированных целей и степень соответствия непосредственных и совокупных конечных результатов этим целям;

- эффективность - соотношение объема полученных услуг и израсходованных при их оказании ресурсов (количество затраченных ресурсов на единицу произведенной услуги). Индикатором в данном случае может быть обеспеченность сотрудников вуза оборудованием для выполнения НИОКР, средняя зарплата профессорско-преподавательского и административного персонала вуза; совокупные расходы на одного

научного сотрудника и т.д.

Далее представлена таблица, в которой дифференцированы элементы индикаторов результативности, используемых при оценке расходов в системе БОР (табл. 4).

Таблица 4

Соотношение индикаторов, применяемых в системе бюджетирования, ориентированного на результат

Индикатор	Количество	Качество
Ресурсы (затраты)	Объем произведенных работ и затраченных ресурсов	Качество услуг (доступность, уровень, своевременность и т.д.)
Результаты и эффект	Объем оказанных услуг, количество получателей услуг (результат и эффективность)	Количество получателей услуг, получивших от них пользу (эффект и результативность)

Значимость приведенных в табл. 3 индикаторов неоднозначна; при традиционном нормативном планировании наиболее значимыми следует считать показатели левого нижнего квадранта, а при использовании БОР - правого нижнего [см. 15] (в табл. 3 приоритетность каждого из квадрантов в рамках модели БОР проиллюстрирована цифрами 1, 2, 3, 4). Считаем, что данная схема применима в практике вуза при выборе индикаторов результативности рассматриваемого метода бюджетирования.

В таблице 5 приведен пример использования рассмотренной схемы для разработки базовых индикаторов оценки результативности бюджетных расходов на оказание образовательных услуг вуза.

Таблица 5

Базовые индикаторы оценки бюджетных расходов на профессиональное образование

Индикатор	Количество	Качество
Ресурсы (затраты)	- Количество студентов и аспирантов, получающих бюджетное финансирование в виде субсидий	- Доля преподавателей с учеными степенями и званиями. - Доля студентов, участвующих в научно- исследовательской работе, конференциях, тренингах и т.п. - Доля студентов, включенных в программы академической мобильности, и т.п.
Результаты и эффект	- Количество студентов, закончивших вуз. - Количество аспирантов и докторантов, вышедших на защиту. - Затраты на одного студента, получившего диплом об окончании вуза. - Затраты на одного аспиранта и докторанта, вышедшего на защиту	- Доля студентов, получивших диплом с отличием. - Доля аспирантов и докторантов, вышедших на защиту в установленные сроки. - Доля выпускников вуза, поступивших на следующий уровень образования ( СПО - бакалавриат - магистратура - аспирантура - докторантура). - Доля выпускников, трудоустроенных в течение одного года после окончания вуза, и т.п.

Дополнительными категориями, которые могут выступать индикаторами результативности расходов, являются стратегические и тактические цели образовательного учреждения, а также программы. Следует отметить, что в рассматриваемой предметной области стратегические и тактические (оперативные, текущие) цели обоснованно выделять в качестве индикаторов результативности на всех уровнях бюджетной системы, в том числе непосредственно на уровне вуза. Как правило, структурные подразделения вуза формируют текущие (тактические) планы деятельности с учетом стратегических целей политики Правительства Российской Федерации в области высшего образования и соответствующих программ [22.с 13].

В комплексе данных планов, определяющих цели и задачи соответствующих структурных подразделений вуза, находят отражение как его основная деятельность, так и перспективные проекты. Планы оцениваются в показателях затрат и индикаторов результативности и выступают основой проекта бюджета вуза. Объединение стратегических

целей и задач (основанных на программных документах Министерства образования и науки РФ) в единое целое позволяет представить общую концепцию развития образовательного учреждения, определить перспективы финансового планирования и определить стоимость реализации указанных целей и задач.

Основополагающие параметры деятельности университета, закладываемые в его финансовые планы, определяются документами стратегического развития вуза, представляющими собой высший уровень системы университетского финансового планирования. Остальные бюджеты, сметы и планы разрабатываются как документы оперативного и тактического уровней для реализации стратегических целей, стоящих перед вузом.

Стратегия как общий план развития и концепция позиционирования вуза предполагает видение перспективы на ближайшие пять лет (так называемый долгосрочный горизонт планирования) и является информацией, подлежащей публичному раскрытию на официальном сайте учреждения образования. Исходя из сказанного схематически процесс бюджетирования в рамках БОР можно представить следующим образом (рис. 6):

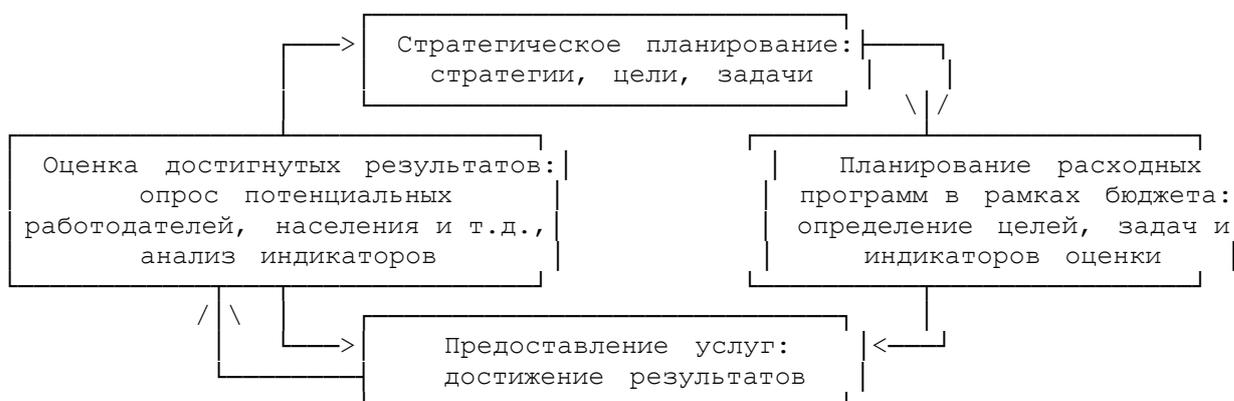


Рисунок 6 - Схема применения бюджетирования, ориентированного на результат

Рассмотренные аспекты, в том числе разработка системы индикаторов результативности, являются ключевыми аспектами в системе государственного управления бюджетными расходами, основой системы университетского финансового менеджмента, основой локальных регламентов учреждения по вопросам внутреннего аудита эффективности, а также элементом « управленческой» учетной политики вуза.

Информационный массив, формируемый системой управленческого учета вуза, выступает основным источником данных для процесса реализации целей и функций оперативного и стратегического управления. При этом названный информационный массив применим не только для измерения эффективности выполнения бизнес-процессов вуза, но и для реализации управленческих функций контроля, оценки и анализа результатов, полученных при достижении тактических и стратегических целей. Для формирования указанного массива информации с необходимыми характеристиками ( как количественными, так и качественными) в любом экономическом субъекте требуется внедрение таких тесно взаимосвязанных элементов, как построение структуры управления, дифференциация ЦФО, разработка и внедрение элементов системы бюджетирования, ориентированного на результат.

## **2. Исследование этапов процесса управления финансами вузов и перспективы повышения его качества**

### **2.1. Сущностная характеристика и специфические особенности основных этапов процесса управления финансами высших учебных заведений**

Содержание и специфика финансовых отношений в каждой отдельной отрасли социальной сферы определяется организационно-правовыми формами, в которых создаются государственные (муниципальные) учреждения, особенностями, целями и характером функциональной деятельности в процессе оказания общественных услуг. Это, в свою очередь, обуславливает специфику состава финансовых ресурсов учреждений, порядок их формирования и направлений использования, состав функциональных элементов процесса управления финансами учреждений сферы высшего образования [23].

Представляется, что на заключительном этапе бюджетной реформы, одной из основных целей которого является дальнейшее совершенствование финансов государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы, поставлены следующие задачи:

- создание предпосылок для повышения качества государственных (муниципальных) услуг, предоставляемых населению;
- внедрение инструментов рыночной экономики в функциональную и финансово-хозяйственную деятельность государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы;
- ускорение реструктуризации бюджетного сектора и формирование условий для более полной практической реализации подходов, заложенных в Законе №83-ФЗ;
- введение новых форм и методов государственного финансового

контроля за движением финансовых ресурсов и финансовым состоянием государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы[5].

Для решения поставленных задач, в числе нововведений, внесенных законом №83-ФЗ, с 1.01.2011 г. государственные (муниципальные) учреждения социальной сферы представлены тремя их видами: казенные учреждения, бюджетные учреждения с расширенным объемом полномочий, государственные автономные учреждения, организационно-правовое положение которых значительно отличается от ранее существовавших учреждений, называемых бюджетными. В совокупности предлагаемая законом №83-ФЗ система новаций создает правовую основу для последнего этапа бюджетной реформы путем создания казенных учреждений и изменения правового положения бюджетных и автономных учреждений (рисунок 7).



Рисунок 7 - Концепция Федерального закона №83-ФЗ

Исследование показывает, общим для всех типов учреждений является то, что их учредителем является орган государственной (муниципальной) власти всех уровней для осуществления управленческих, научных, социально- культурных или иных функций некоммерческого характера; при этом учреждения получают имущество на праве оперативного управления, которое

приватизации не подлежит, но правовой режим пользования этим имуществом для всех типов государственных учреждений различен; создан новый тип организационно- правовой формы государственного (муниципального) учреждения социальной сферы - казенное учреждение (таблица 6).

Принципиальные отличия выше указанных трех видов организационно- правовых форм учреждений, оказывающих образовательные услуги, заключаются в том, что:

- предпринимательская и иная, приносящая доход деятельность для казенных учреждений не предусматривается, а в случае обоснования учредителем необходимости получения подобных доходов (закреплено уставом учреждения), последние признаются доходами соответствующего бюджета. Так, доходы от платных услуг, оказываемых казенными учреждениями, относятся к неналоговым доходам бюджета;
- казенное учреждение не вправе получать кредиты, им запрещено приобретать ценные бумаги, бюджетные субсидии им не предоставляются;
- казенное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами, а при недостаточности последних субсидиарную ответственность несет собственник имущества - исполнительный орган государственной (муниципальной) власти соответствующего уровня.

Сравнительная характеристика типов государственных (муниципальных) учреждений

Критерии сравнения	Типы учреждений		
	Казенное	Бюджетное	Автономное
Понятие учреждения	государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной - власти (государственных органов) или органов местного самоуправления	некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.	
Собственник имущества	Российская федерация, субъект РФ, муниципальное образование		
Количество учредителей	Один		
Органы управления учреждением	Руководитель и иные органы, установленные учредительными документами в соответствии с федеральным законодательством, нормативно-правовыми актами Президента РФ, Правительства РФ, высшего исполнительного органа государственной власти		Руководитель, наблюдательный совет, учредитель
Права на закрепляемое собственником имущество	Право оперативного управления		

Как показало исследование, на практике, имеют место ограничительные нормы для экономической свободы бюджетных учреждений с расширенным объемом полномочий, к которым автор относит необходимость открывать счета только в органах Федерального казначейства Российской Федерации, запрет на размещение внебюджетных финансовых ресурсов на депозитах в кредитных организациях, запрет на совершение сделок с ценными бумагами и др. Таким образом, предоставленная Законом №83-ФЗ экономическая свобода бюджетных учреждений с расширенным объемом полномочий фактически является формальной[5].

Новизна подхода к организационно-правовому статусу государственного автономного учреждения, оказывающего образовательные услуги, заключается в следующем:

- имущественная обособленность от собственника ( орган исполнительной власти соответствующего уровня);
- изменение схемы финансирования государственного автономного учреждения учредителем ( бюджетная субсидия);
- доходы учреждения остаются в его самостоятельном распоряжении, используются для достижения целей, ради которых оно создано учредителем, не относятся к доходам бюджета и не могут быть переданы другим государственным ( муниципальным) учреждениям;
- государственные автономные учреждения не обязаны осуществлять операции с внебюджетными финансовыми ресурсами через лицевые счета, открытые в органах Федерального казначейства Российской Федерации;- вправе получать кредиты и займы в кредитных организациях, если это может служить достижению целей, ради которых учреждение было создано собственником;
- отсутствие дополнительной ответственности собственника по обязательствам государственного автономного учреждения;

- создание независимого контрольно- надзорного органа в форме наблюдательного совета;
- предусмотрена характерных для коммерческого сектора экономики обязательного аудита и открытости, общедоступности важнейшей отчетности о результатах финансово- хозяйственной деятельности (таблица 7).

Для государственного автономного учреждения нет специальных ограничительных норм в осуществлении отдельных видов деятельности. Вместе с тем, оно не вправе распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или приобретенным учреждением за счет выделенных ему целевых средств учредителем [25].

В ходе исследования автором обосновывается целесообразность и предпочтение дальнейшего развития высших учебных заведений в качестве бюджетного учреждения с расширенным объемом полномочий. На наш взгляд, внутреннее содержание внебюджетных финансовых ресурсов, полученных вузами от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности, не представляет собой предпринимательской в ее чистом виде. Использование их в качестве источников финансирования высших учебных заведений применительно к бюджетному финансированию - мера вынужденная, и, возможно, временная. В этой связи автору представляется целесообразным все учреждения сферы высшего образования развивать в форме бюджетного учреждения с расширенным объемом полномочий, а не подготавливать их к трансформации в автономные учреждения как полноправных участников рынка.

Таблица 7

## Сравнительная характеристика типов государственных ( муниципальных ) учреждений

Критерии сравнения	Типы учреждений		
	Казенное	Бюджетное	Автономное
Сферы, в которых может быть создано	В сфере образования, здравоохранения, органы управления и правопорядка, судебные органы и др.	В сфере науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах	
Ответственность учреждения перед кредиторами	Отвечает денежными средствами	Отвечает всем имуществом, кроме недвижимого и особо ценного движимого имущества, переданного учредителем или приобретенного за счет выделенных им средств	
Ответственность собственника	Ответственность государства		
Форма финансирования	Бюджетная смета	Бюджетная субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного ( муниципального )	
Источник финансирования	Бюджет	Бюджетная субсидия « одной строкой »	
Размещение счета	Лицевой счет в отделении Федерального казначейства		Счет в кредитной организации + Учредитель вправе заключать соглашения об открытии АУ лицевых счетов в отделениях Федерального казначейства РФ
Доход, процедуры санкционирования расходов	Поступает в бюджет и используется казенным учреждением через смету, утвержденную главным	Формирует доходы и распоряжается доходами самостоятельно	
Распределение доходов от приносящей доход деятельности	Поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ	Поступают в самостоятельное распоряжение учреждения	
Распоряжение доходами от приносящей доход деятельности	Не имеет права на свободное распоряжение доходами от приносящей доход деятельности	Имеет право свободно распоряжаться доходами от приносящей доход деятельности	

При этом уместно еще раз сконцентрировать внимание на основных целях сферы высшего образования: формирование и приращение человеческого капитала, оказание качественных образовательных услуг для удовлетворения потребностей общества, государства и отдельных граждан, а также рынка трудовых ресурсов, достижение которых направлены на формирование социально ориентированного государства.

При этом автор отдает себе отчет в том, что существование одноканального бюджетного финансирования потребностей высших учебных заведений в условиях функционирования рынка образовательных услуг с конкурентными отношениями для его участников неэффективно и нерезультативно. Наличие в сфере высшего образования бюджетных учреждений с расширенным объемом полномочий дает возможность тем учреждениям, которые имеют существенные источники внебюджетных финансовых ресурсов действовать более свободно, что приводит к укреплению их финансового состояния и достаточности финансового обеспечения функциональной деятельности. По нашему мнению, этому способствует и бюджетная субсидия, предоставляемая вместо традиционного государственного финансирования в соответствии со статьями бюджетной классификации, что вполне может предоставить вузам определенную экономическую свободу в части определения видов внебюджетных источников финансирования.

На наш взгляд, декларированная в Законе 83-ФЗ экономическая самостоятельность на практике пока не достижима не только для бюджетных, но и для государственных автономных учреждений, о чем свидетельствует в настоящее время практика их функционирования. Так, для этого типа организационно-правовой формы на практике не разрешают открывать счета в банках, даже для внебюджетных финансовых ресурсов, а также прибегать к услугам кредитных учреждений с целью получения кредитов, а в ряде случаев ограничивают предпринимательскую деятельность, сводя ее объемы до незначительных.

Таким образом, в условиях реализации заключительного этапа бюджетной реформы наблюдается сокращение не только бюджетного

финансирования высших учебных заведений, но и одновременно происходит сокращение финансово- хозяйственной самостоятельности государственных высших учебных заведений [26].

Одним из направлений нивелирования указанных недостатков, ускорения адаптации к рыночной среде для поиска привлечения внебюджетных финансовых ресурсов является совершенствование функциональных элементов процесса управления финансами посредством внедрения адекватного финансового инструментария бюджетирования, ориентированного на результат, развитие его принципов.

Под методами управления финансами понимаются способы и средства достижения поставленных целей. Методы управления финансами сферы высшего образования обладают рядом специфических особенностей:

- методы управления финансами используются субъектами исполнительной власти и руководителями высших учебных заведений в качестве средства реализации закрепленных за ними компетенций и полномочий;
- связь субъекта управления финансами с объектом управления осуществляется через методы, способы и рычаги управления финансами;
- выбор конкретных методов управляющего воздействия на финансовые отношения находится в непосредственной зависимости от особенностей объекта управления ( организационно- правовая форма, форма собственности и др.);
- методы управления финансами высших учебных заведений, как правило, носят обязательный характер, что достигается средствами их нормативно- правового регулирования.

Методы управления финансами системы высших учебных заведений подразделяются на прямые и косвенные. К прямым методам управления финансами вузов относятся методы административного воздействия на функциональную и финансово- хозяйственную деятельности высшего

учебного заведения ( аттестация, аккредитация, налогообложение, государственное задание и т.п.).

Косвенные методы, которые носят экономический характер, состоят в создании государством условий, либо стимулирующих определенный тип управляемых объектов ( бюджетное финансирование, гранты, государственный заказ, социальные гарантии, налоговые льготы и др.), либо создают предпосылки ограничительного характера в форме усложнения финансовых технологий ( участие вузов в конкурсах при размещении государственных заказов, квота на количество плановых мест на условиях оказания плановых образовательных услуг, размещение финансовых ресурсов, полученных от внебюджетной деятельности в рамках казначейских технологий исполнения бюджета и др.).

Управление финансами вузов в условиях реализации реформы бюджетного процесса требует научного обоснования управленческих решений, рассмотрения его как процесса целенаправленного воздействия на специфические финансовые отношения, складывающиеся на уровне высших учебных заведений и соответствующие им объемы финансовых ресурсов с применением финансового инструментария и современных технологий, обеспечивающих финансовую устойчивость и финансовую независимость вузов в достижении целей и задач функциональной и финансово- хозяйственной деятельности.

В этой связи представляется необходимым усиление роли таких финансовых методов и инструментов как бюджетирование, ориентированное на результат, финансовый менеджмент, внутренний финансовый контроль.

В условиях реализации бюджетной реформы основными методологическими принципами, положенными в основу организации процесса управления финансами высших учебных заведений становятся:

- зависимость от конечных целей, заключающихся в ускорении

адаптации

к

рыночной среде и адекватной реакции на ее требования с целью достижения

достаточности финансового обеспечения, финансовой независимости, результативности расходов и повышения качества образовательных услуг;

соответствие предоставляемых образовательных услуг интересам общества, государства, работодателей и отдельных граждан;

- учет внутренних и внешних экономических условий на основе реальных

возможностей функциональной и финансово- хозяйственной деятельности;

- оптимальное сочетание экономических и административных методов

управления финансовыми отношениями.

В мировом финансовом мире давно предпринимались попытки решения проблемы повышения эффективности бюджетных расходов на основе реформирования системы управления бюджетным процессом, поиска во введении основ разработки результативности деятельности государственных структур, учреждений, организаций и смещения акцентов управления с затрат на результаты. Так, еще в тридцатых гг. прошлого столетия в научной среде возник термин *performance budgeting*, позднее породивший образование нового термина «новое государственное управление» *new public management*, которое было охарактеризовано Дэвидом Осборном и Тэвидом Габлером в широко известной работе «Изобретая государство заново (*Reinventing Government*)», представляющей собой свод новых подходов к управлению финансовым сектором, что стало ядром научной мысли в области государственных финансов. Сущность этого процесса раскрывалась следующим образом: тогда как традиционное бюджетирование, ориентированное на бюджетные ресурсы (*input-oriented*), акцентируется, в первую очередь, на сумму затрат бюджета, новый формат смещает этот акцент на результаты от расходов бюджета.

Метод бюджетирования, ориентированного на результат внедряется и с успехом используется в Австрии, Канаде, Новой Зеландии, Нидерландах, США, Швеции, а также в странах с переходной экономикой. Суть его заключается в переходе от планирования бюджетных затрат и контроля за их целевым использованием к эффективному управлению бюджетными затратами и их результатами [27].

В Российской Федерации бюджетирование, ориентированное на результат, получило развитие в ходе бюджетной реформы и реформы бюджетного процесса. Одним из главных побудительных мотивов внедрения бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) явилась возможность более эффективного распределения (перераспределения) бюджетных средств между министерствами и ведомствами на основе полной информации о результатах их функциональной деятельности.

Для министерств и ведомств преимущество БОР заключается в избавлении от мелочной опеки со стороны контролирующих органов и расширении свободы действий при выполнении государственных функций в установленной сфере деятельности, а, в целом, для общества ценность бюджетирования, ориентированного на результат, состоит в том, что оно позволяет лучше понять какие цели ставит перед собой правительство, министерства и ведомства, насколько их функциональная деятельность отвечает потребностям различных групп населения, и в какой степени правительству удастся достичь поставленных целей.

По сравнению с моделью постатейного планирования и финансирования, бюджетирование, ориентированное на результат, обладает, на наш взгляд, целым рядом преимуществ:

- регулярное получение более полной информации о реализации задач в использовании бюджетных средств в различных сферах деятельности;
- экономия бюджетных средств за счет повышения эффективности работы государственного (муниципального) сектора;
- возможность сравнения нескольких предлагаемых вариантов программ с

точки зрения ожидаемых результатов и затрат;

- выявление и отмена неэффективных и дублирующих друг друга программ;

- предпосылки для повышения контроля за функциональной деятельностью министерств, ведомств, государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих общественные услуги путем установления показателей эффективности и результативности.

Для государственных (муниципальных) учреждений сферы высшего образования существуют также свои преимущества:

- возможность реального самостоятельного расходования бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов для достижения поставленных

целей (самостоятельность в оперативном управлении предстоящими расходами,

экономия материальных, финансовых и трудовых ресурсов, изменение структуры затрат при соблюдении лимитов ассигнований в рамках программно-целевого метода планирования и финансирования);

- повышение результативности расходов высших учебных заведений за счет улучшения качества процесса управления финансами (кроме традиционных ключевых составляющих процесса управления финансами вузов: финансовое

планирование, оперативное управление и финансовый контроль в процесс управления финансами вводятся механизм управления финансовыми рисками, финансовая мотивация, мониторинг, диагностика, управленческий учет и внутренний финансовый контроль, ориентированный на результат);

- возможность поиска и использования наиболее эффективных государственных и рыночных финансовых инструментов.

Метод бюджетирования, ориентированного на результат, предусматривает превращение государственного финансового контроля в

более действенный инструмент, нацеленный не только на выявление, но и главным образом, на предотвращение финансовых нарушений, создающих базу для принятия конкретных управленческих решений - аудит эффективности и результативности государственных расходов[1.с 15]..

Переход от сметного планирования и финансирования к программно-целевым методам планирования и финансирования должен осуществляться в тесной взаимосвязи с процессом внедрения и использования новых методов государственного финансового контроля, новой эффективной системы бухгалтерской отчетности, включающую в себя не только финансовую отчетность, но и отчетность о конечных результатах деятельности распорядителей и получателей бюджетных средств.

При переходе к программно- целевым методам планирования и финансирования, объектом становятся эффективное и результативное использование бюджетных ресурсов, а их эффективное и результативное использование ( полученное по итогам реализованных мероприятий, финансируемых из бюджета). Только на таких условиях в государственном ( муниципальном) секторе может быть создана эффективная система аудита эффективности и результативности государственных расходов ( рисунок 8).

Идея бюджетирования, ориентированного на результат впервые на современном этапе в России получила свое развитие в Бюджетном послании Президента на 2001 год, где было заявлено: «Мы будем тратить деньги на учреждения социальной сферы таким образом, чтобы объем бюджетных расходов напрямую зависел от конечного результата деятельности каждого такого учреждения». Однако следует отметить, что идея эффективного и рационального расходования бюджетных средств для российского государства не инновационна. Так, в письме Министерства финансов СССР от 4 февраля 1965 г. №38 «О методическом пособии по планированию расходов на содержание высших учебных заведений» сказано, что « необходимо установление единого порядка планирования расходов на содержание высших учебных заведений в целях усиления

контроля за правильным и рациональным расходованием бюджетных средств» [28].

Рисунок 8 - Роль аудита эффективности в исполнении высшим учебным

заведением финансового плана, ориентированного на результат



Внедрение практики бюджетирования, ориентированного на результат в сфере высшего образования, должна способствовать совершенствованию процесса управления финансами высших учебных заведений. Вместе с тем, как показывает исследование, сфера высшего образования не совсем готова к практическому использованию принципов бюджетирования, ориентированного на результат, внедрению

его финансового инструментария. Одной из причин сложившейся ситуации является недостаточная проработанность теоретических и прикладных вопросов в этом направлении.

Реализация концепции бюджетирования, ориентированного на результат, применительно к высшему учебному заведению представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 - Реализация концепции БОР в высшем учебном заведении

В условиях рыночных отношений функциональная и финансово-хозяйственная деятельность государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих образовательные услуги, как правило, подвергается разнообразным рискам, а современная теория и практика риск-менеджмента располагает различными методами, которые применяются для оценки и снижения степени влияния этих рисков. В авторской блок-схеме процесса управления финансами высших учебных

заведений, одним из функциональных элементов управления финансами высших учебных заведений, предусмотрен механизм оценки и снижения рисков, которые, несомненно, сопровождают функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вузов.

Как известно, существует множество видов рисков, которым подвержены все без исключения активные экономические субъекты. Однако, наряду с общими видами рисков, существуют и специфические, характерные только для определенных видов деятельности, например, деятельности высших учебных заведений.

Кроме того, реформирование высшего образования и политическое развитие социально ориентированного рыночного государства вызывает новые виды рисков, которые довольно трудно выявить, оценить их влияние на функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вузов.

В этой связи, автор не только вводит в структурированный перечень функциональных элементов управления финансами механизм управления рисками, но и предлагает классификацию функциональной, предпринимательской и финансово- хозяйственной деятельности высших учебных заведений на основе выделения и группировки таких классификационных признаков рисков, как: виды, внешние и внутренние, факторы проявления, методы оценки и снижения. При этом всю совокупность выявленных рисков, оказывающих влияние на функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вуза, автор называет условно «финансовые риски». Имея в виду их влияние на снижение достаточного уровня финансового обеспечения потребностей вуза в результате недостатков, допущенных ошибок во внутренних процессах функциональной и финансово- хозяйственной деятельности, в действиях профессорско- преподавательского состава и иных сотрудников,

в работе информационных систем, а также вследствие влияния внешней среды ( рисунок 10).

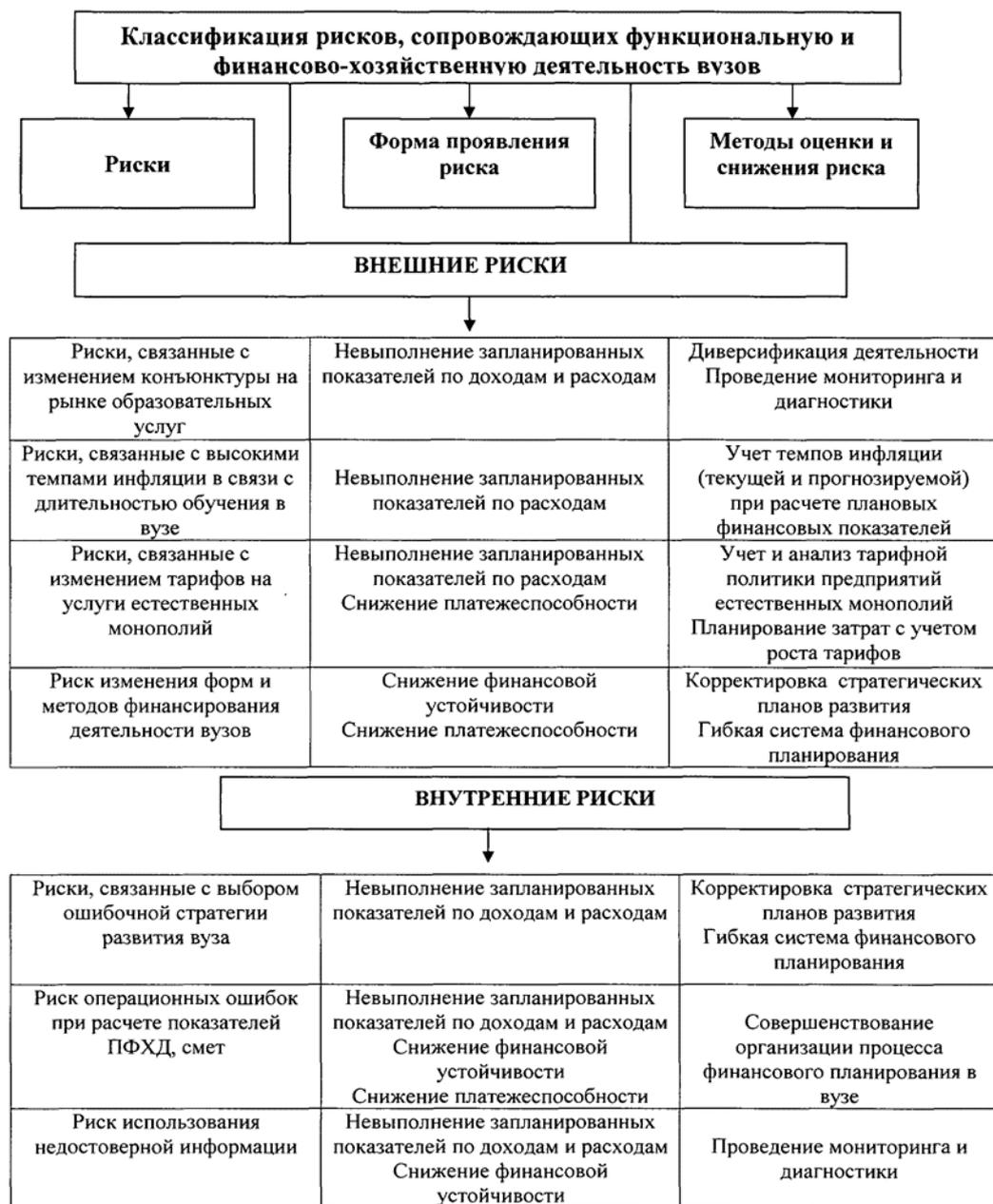


Рисунок 10 - Классификация рисков, сопровождающих функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вузов

Определившись с классификацией, где автор сгруппировал риски, используя такой классификационный признак как внешние и внутренние,

предлагая свое видение методов оценки рисков, предусматривает их как один из элементов механизма управления рисками, представляющие идентификацию и описание рисков, их анализ, а также ранжирование по степени значимости. На наш взгляд, все идентифицированные риски целесообразно описывать в реестре выявленных рисков, который со временем станет инструментом сбора и систематизации рисков функциональной и финансово- хозяйственной деятельности высшего учебного заведения[11.с 15].

Исследование информации о внешних и внутренних рисках, сопровождающих функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вузов, подтверждают вывод о том, что они весьма специфичны. Так, например, одним из внешних рисков является риск изменения конъюнктуры на рынке образовательных услуг, специфичность которого связана с тем, что контрольные цифры приема по направлениям и формам обучения студентов служат основой для расчета плановых показателей объемов бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов, направлениям их расходования. Форма проявления риска заключается в невыполнении данных показателей.

Снизить уровень рисков, связанных с изменением на рынке образовательных услуг возможно методом идентификации, посредством проведения мониторинга и диагностики результатов функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вуза, которые должны содержать: необходимую информацию, характеризующую тенденции развития рынка образовательных услуг, рынка трудовых ресурсов, тенденции социально-экономического развития государства и территории, в рамках которой функционирует вуз, а также специальную информацию, отражающую специфические особенности деятельности вуза, связанные с подготовкой специалистов для разных сегментов национальной экономики.

Связанная с учетом рассматриваемого риска диверсификация функциональной деятельности высшего учебного заведения, позволит сохранить его в числе вузов, характеризующихся как эффективные, посредством: замещения образовательных программ подготовки

специалистов с низким уровнем спроса на

рынке трудовых ресурсов, более востребованными программами; разработки инновационных образовательных программ подготовки специалистов, необходимых отраслям народного хозяйства; создание спортивных, культурных, оздоровительных центров как структурных подразделений вуза [30].

Риски, связанные с высокими темпами инфляции, учет которых имеет существенное значение для финансового планирования и прогнозирования высших учебных заведений в связи с тем, что потоки финансовых внебюджетных финансовых ресурсов, полученных от предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности, разбалансированы во времени, так как оплата образовательных услуг, осуществляется в начале учебного года (август- сентябрь) в отличие от поступления бюджетных средств в виде субсидии на выполнение государственного задания ( происходит одновременно в начале финансового года). Расходы на текущее содержание высшего учебного заведения по определенным направлениям, установленным бюджетной классификацией, происходит по мере возникновения обязательств в течение всего учебного года. Рост темпов инфляции вызывает удорожание расходов, однако, общая сумма полученных доходов и предназначенная к покрытию расходов остается равной поступлениям на начало учебного года.

Риски, связанные с изменением тарифов на услуги естественных монополий. Материально- техническая база вуза является сложным имущественным комплексом, функционирование которого обеспечивается за счет услуг естественных монополий. Тарифы на предоставляемые услуги закладываются в расчет расходной части плана финансово- хозяйственной деятельности ( сметы) вуза, поэтому учет рисков, связанных с изменением тарифов очень важен, так как может привести к невыполнению плановых показателей по расходам и возможному снижению платежеспособности вуза.

Риски, связанные с изменением форм и методов финансирования деятельности вузов. Данный вид рисков на заключительном этапе

реализации бюджетной реформы и реформы бюджетного процесса для высших учебных заведений приобретает особую значимость, поскольку именно принципы, формы, методы ( сметный порядок финансирования, программно- целевой метод финансирования, нормативно- подушевое финансирование и др.) финансирования являются определяющими факторами развития системы высших учебных заведений, и обуславливают формирование достаточного объема бюджетных и внебюджетных финансовых ресурсов, которые создают финансовую базу для достижения основных целей вузов. Соответственно, учет рисков, связанных с изменением принципов финансирования вуза позволит обеспечить достаточность финансового обеспечения текущего содержания и развития трудовых и материальных ресурсов вуза, обеспечить его финансовую устойчивость.

Группа внутренних рисков включает в себя следующие риски, сопровождающие функциональную и финансово- хозяйственную деятельность вуза.

Во- первых, риски, связанные с выбором ошибочных направлений развития высшего учебного заведения. Допущенные ошибки в выборе стратегических направлений создают условия для формирования необоснованных плановых показателей, что влечет за собой искажение показателей, закладываемых в план финансово- хозяйственной деятельности, который рассчитывается на основе стратегических ориентиров, что, в конечном итоге, в свою очередь, может привести к снижению финансовой устойчивости вуза. Поскольку показатели плана финансово- хозяйственной деятельности рассчитываются на основе стратегических ориентиров, ошибки в их определении повлекут за собой невыполнение плановых показателей по доходам и расходам, что может привести к снижению финансовой устойчивости вуза[31].

Во- вторых, риск использования недостоверной информации. Как известно, данный элемент процесса управления финансами выполняет функцию информационного обеспечения процесса финансового планирования и прогнозирования, организации и координации финансовых

отношений, финансовой мотивации профессорско- преподавательского состава и других категорий работников вуза и других. В этой связи, крайне необходима достоверная и объективная, в первую очередь, финансовая информация, которая направлена на снижение риска использования недостоверной информации. Финансовая информация о функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вуза представлена в финансовой отчетности, цель составления которой заключается в упорядочении и представлении в краткой форме данных о результатах функциональной деятельности и финансовом состоянии и устойчивости вуза.

Финансовая информация имеет большое значение для принятия решений с целью как научно обоснованного финансового планирования, так и для оперативного руководства всеми финансовыми процессами. Достоверность и своевременность финансовой информации позволяет анализировать ход предоставления образовательных услуг, видеть их тенденции, заранее определять конечный результат. Финансовая информация осуществляется в виде формы бухгалтерской, стратегической и оперативной отчетности и является общедоступной, то есть ее могут получить все заинтересованные стороны - внутренние и внешние пользователи.

В- третьих, риск операционных ошибок при расчете показателей разделов планов финансово- хозяйственной деятельности, бюджетных смет и прочей плановой, учетной и контрольной документации, отражающей отдельные стороны функциональной и финансово- хозяйственной деятельности всех структурных подразделений высшего учебного заведения[14.с 25].

Таким образом, выявление и учет внешних и внутренних рисков, факторов их проявления и использование методов их снижения будет способствовать достижению адекватного современным рыночным требованиям финансового обеспечения предоставления образовательных

услуг в сфере высшего образования.

## **2.2 Методические подходы к проведению процедур мониторинга функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вуза**

Проблема управления финансами всегда относилась к числу основных в экономической науке, но особую актуальность она приобретает, когда протекающие в стране рыночные реформы обуславливают повышенные требования, предъявляемые к эффективности процесса управления финансами в государственном и муниципальном секторе национальной экономики.

Особо значимыми вопросы управления финансами становятся и для социальной сферы, и для его важнейшего сегмента - системы высших учебных заведений в связи с тем, что рыночные преобразования экономики, реформа высшей школы и реформирование бюджетного процесса принципиально меняют организационно- правовые формы высших учебных заведений, критерии их функциональной и финансово- хозяйственной деятельности. В таких условиях традиционные финансовые методы, рычаги, инструменты управления финансами не обеспечивают требуемого управленческого эффекта, поскольку недостаточно ориентированы на эффективность и результативность. В этой связи, вопросы дальнейшего совершенствования и улучшения качества управления финансами, активизации финансового инструментария в рамках внедрения бюджетирования, ориентированного на результат становятся в настоящее время актуальными и жизненно необходимыми.

Проведенное исследование свидетельствует, что на сегодняшний день российская модель высшего образования характеризуется избыточным числом вузов и высоким уровнем конкуренции среди участников всех ее сегментов. В условиях жесткой экономии бюджетных расходов без внебюджетных источников финансирования высшим учебным заведениям

не обеспечить необходимых расходов для финансовой устойчивости. Одним из факторов повышения качества образовательных услуг вузов, ускорения адаптации высших учебных заведений к рыночной среде, поиска путей привлечения внебюджетных финансовых ресурсов является модернизация процесса управления финансами, посредством:

- внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, и адекватного ему финансового инструментария;
  - совершенствования финансового планирования;
  - достижения достаточности финансового обеспечения путем наращивания объемов внебюджетных финансовых ресурсов;
  - достижения эффективности и результативности использования, государственных расходов на сферу высшего образования;
- внедрение качественного финансового менеджмента, мониторинга и диагностики;
- совершенствования и внедрения управленческого бухгалтерского учета;
- развития внутреннего финансового контроля, ориентированного на результат.

Выше в ходе исследования автором была обоснована необходимость включения в состав функциональных элементов процесса управления финансами высших учебных заведений таких инновационных элементов как мониторинг, диагностика, управленческий учет, внутренний финансовый контроль. Практическому внедрению данных форм, методов и способов повышения качества управления финансами вузов, на взгляд автора, должно предшествовать построение специальной службы в рамках, например, управления бухгалтерского учета и финансового планирования[34].

Эффективность и результативность государственных расходов на содержание системы высших учебных заведений заключается в предоставлении образовательной услуги наилучшего возможного качества при максимальной экономии финансовых, материальных и трудовых

ресурсов. Для оценки результативности и постепенного повышения эффективности использования бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов предназначен такой функциональный элемент процесса управления финансами высших учебных заведений как мониторинг функциональной и финансово- хозяйственной деятельности, позволяющий проводить диагностику и оценку качества управления финансами вуза.

В бюджетных посланиях Президента Российской Федерации неоднократно подчеркивалась необходимость внедрения комплексной оценки мониторинга и оценки качества управления государственными ( муниципальными) финансами, прежде всего, с целью эффективного финансового планирования и повышения результативности государственных расходов. Результаты мониторинга также могут служить основанием для принятия качественных управленческих решений.

В экономической литературе в силу новизны понятия «мониторинг» в настоящее время недостаточно исследованными остаются вопросы формирования комплексной системы мониторинга в сфере высшего образования, диагностики и оценки качества управления финансами системы высших учебных заведений, принципов их организации, а также применение результатов мониторинга для дальнейшего совершенствования функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вузов и повышения качества образовательных услуг.

Основной целью мониторинга развития высшего учебных заведений и качества управления его финансами является определение возможности решения текущих и перспективных задач социально- экономического развития на основе использования внутренних финансовых резервов, жесткой экономии государственных расходов для дальнейшего укрепления финансового потенциала высшего учебного заведения.

При организации мониторинга целесообразен учет следующих

основных принципов:

- четкого обоснования критериев оценки, обеспечивающих учет всех важнейших составляющих показателей уровня среднесрочного и перспективного социально-экономического развития вуза;

- системности оценки, предполагающей учет взаимосвязей базовых показателей и характеристик текущего и перспективного развития вуза;

- достоверности исходных данных при выборе базовых показателей развития вуза и качества управления финансами;

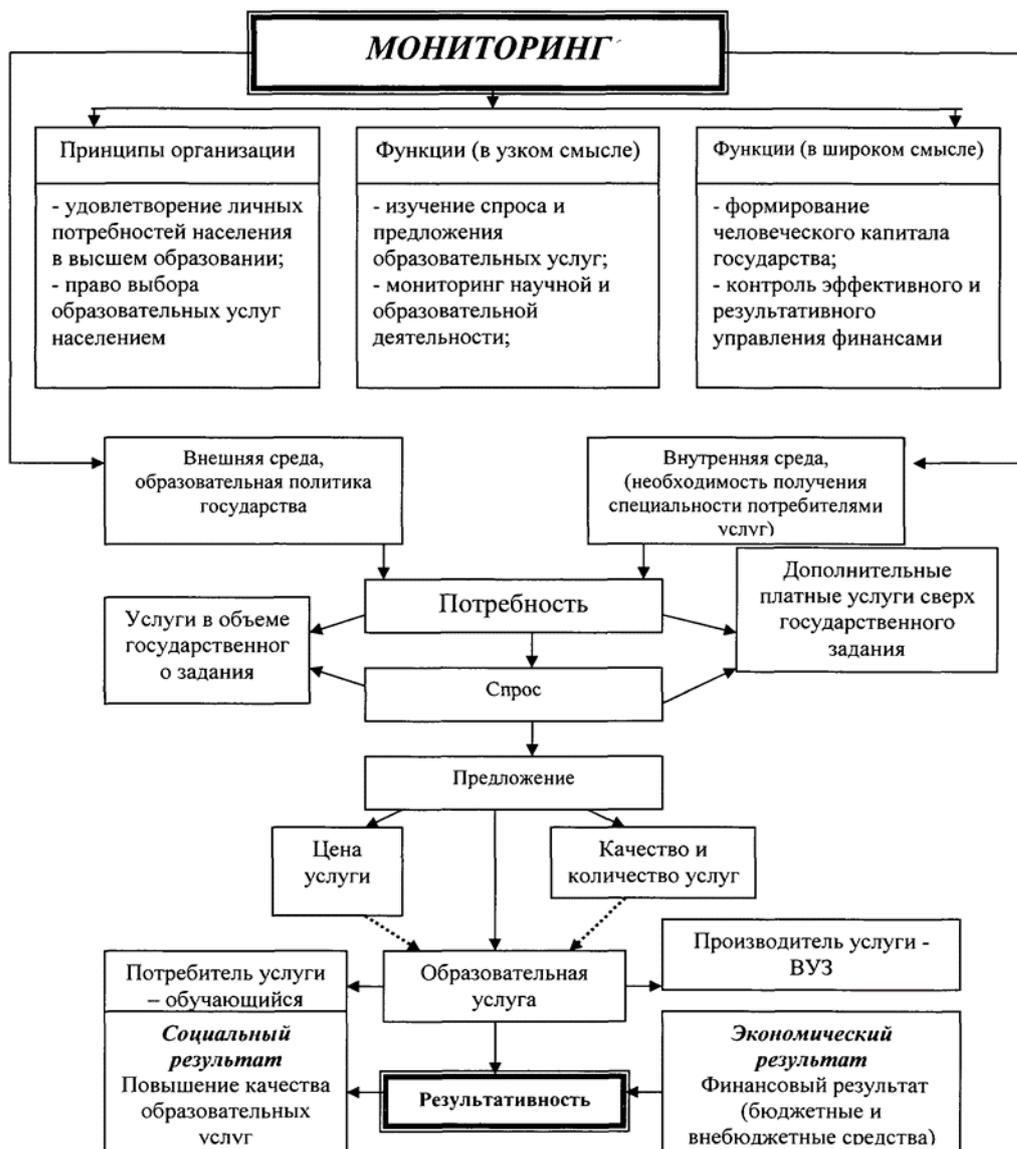
- прозрачности и максимальной информативности результатов оценки уровня развития вуза при принятии оптимальных управленческих решений;

- реальности показателей, отражающих результативность деятельности и ответственность руководителей вуза и всех структурных подразделений за эффективное и результативное использование бюджетных и внебюджетных финансовых ресурсов, материальных и трудовых ресурсов.

Общая модель мониторинга функциональной и финансово-хозяйственной деятельности высших учебных заведений представлена на рисунке 35. Логика построения данной модели обусловлена конечной целью, а именно: повышение качества образовательных услуг, достижение оптимальности государственных расходов и укрепление финансового потенциала вуза. В основе построения модели положена взаимосвязь таких понятий как образовательная услуга, потребность, спрос, предложение, результативность и др.

Для обоснования необходимости использования в качестве функциональных элементов процесса управления финансами вузов, автором предложены такие инструменты, как мониторинг и диагностика, способствующие эффективному функционированию и результативной финансово-хозяйственной деятельности вузов (см. рисунок

11).



:

Рисунок 11 – Мониторинг в системе управления финансами вуза

Мониторинг и оценка качества управления финансами высших учебных заведений может состоять из таких элементов, как:

- субъект и объект мониторинга и оценки качества управления

финансами вуза;

- нормативно- правовые акты, регулирующие процедуры мониторинга и оценки качества управления финансами высших учебных заведений;
- внутренние и внешние пользователи мониторинга и оценки качества управления финансовыми ресурсами высшего учебного заведения;
- организационно- процедурная схема проведения мониторинга и оценка качества управления финансами вуза, в том числе процедуры и регламенты взаимодействия между субъектом и объектом;
- методика проведения мониторинга и оценки качества управления финансами высшего учебного заведения. Существует два типа субъектов мониторинга - внутренние и внешние субъекты. К внутренним субъектам относятся ректорат и руководители соответствующих структурных подразделений вуза, непосредственно участвующие в процессе мониторинга и оценки качества управления финансами, действующие в следующих направлениях:
  - сбор необходимой для проведения мониторинга информации;
  - обработка собранной информации для проведения оценки значений показателей;
  - подготовка аналитических справок и отчетов о результатах мониторингаи оценки качества управления финансами[15.с 10]..

Внешними субъектами мониторинга являются все те, кто заинтересован в предоставляемой информации. Это могут быть органы государственной власти, население, а также прочие заинтересованные лица и организации.

Объектом мониторинга и оценки качества управления финансами вуза выступают отраженные в нем группы показателей, которые позволяют проследить достижение результатов по отношению к поставленной цели. Источником системы показателей служат нормативные правовые акты,

устанавливающие необходимость проведения мониторинга по определенной группе показателей, требования к срокам и формам отчетности по значениям показателей.

Как управленческие процедуры мониторинг и оценка качества управления финансами являются необходимыми элементами практически всех процессов управления социально-экономическим развитием высшего учебного заведения. Объектом мониторинга для последующей оценки качества управления финансами становятся результаты итогов как долговременных финансовых решений, оформленных, как правило, в форме, финансовых планов и прогнозов, программ и проектов социально-экономического развития, так и текущей управленческой деятельности вуза. Проведение мониторинга позволяет:

- проводить на основании утвержденного перечня критериальных показателей сравнительную характеристику качества финансового планирования и исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности, участие в этом процессе структурных подразделений вуза в зависимости от их полномочий и возложенных функций в рамках управления финансами;
- выявлять и предотвращать финансовые нарушения, создавать основу для принятия конкретных управленческих решений; корректировать деятельность структурных подразделений (факультетов, кафедр, бизнес-школ и др.) в направлении усиления результативности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов вуза;
- устанавливать взаимосвязь объемов бюджетного финансирования и финансирования за счет внебюджетных финансовых ресурсов с результатами функциональной деятельности вуза;
- создать механизм рейтингования и диагностики результатов

деятельности структурных подразделений и в целом высшего учебного заведения;

- создать механизм экономического стимулирования и материального поощрения. В том числе при принятии управленческих решений об объемах распределения бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов в структурных подразделениях высших учебных заведениях.

Реализация принципов бюджетирования, ориентированного на результат, требует внедрения в практику финансового планирования и управления финансами вузов показателей и процедур оценки эффективности бюджетных расходов и расходов, покрываемых за счет внебюджетных финансовых ресурсов, включая комплексный анализ целей, результатов и последствий расходования выше указанных финансовых ресурсов, а также эффективности их использования.

Для проведения мониторинга большое значение имеет выбор критериальных показателей эффективного управления финансами высших учебных заведений. Общими показателями при проведении мониторинга являются:

1) промежуточные аналитико-информационные показатели, дополняющие в текущем периоде общую картину от эффективности использования бюджетных средств высшими учебными заведениями.

2) конечные показатели-критерии, четко ориентированные на оценку эффективности и результативности управления финансами высших учебных заведений.

3) Отбор специфических показателей для мониторинга требует специальной проработки с учетом особенностей образовательной отрасли. Необходимо учитывать также, что при выборе критериальных показателей предпочтение должно отдаваться финансовым показателям конечных результатов деятельности высших учебных заведений во взаимной увязке с показателями конечных общественно значимых экономических и социальных результатов [1.с 15]..

В тоже время, поскольку бюджетные расходы ориентированы на решение, прежде всего, социальных, а не коммерческих задач, то и результаты использования бюджетных средств должны преимущественно определяться социальным эффектом. Однако измерение подобных результатов

представляется крайне сложной проблемой по сравнению с экономической оценкой: « Более трудной методической задачей является оценка социальной результативности, которая связана с выявлением конечного социального эффекта для общества в целом или определенной части населения, полученного в результате выполнения проверяемой организацией возложенных на нее функций и задач. В наличии совокупность конкретных и количественно измеримых показателей, отражающих выполнение той или иной функции и задачи, а также характеризующих запланированные социальные результаты. Отсутствие таких показателей требует проведения дополнительной работы по созданию методик и критериев, на базе которых можно было бы оценить социальную результативность использования государственных средств». Автором предлагаются критерии оценки результативности деятельности высших учебных заведений, выделенные в рамках двух групп. Первая группа показателей - критерии финансовой результативности - включает: показатели коммерциализации образовательных услуг, научных исследований и разработок вуза; показатели обеспеченности ресурсами (кадровыми, материально-техническими, финансовыми); показатели экономической эффективности. Вторая группа - критерии социальной результативности - предусматривает: показатели результативности образовательной деятельности вуза; показатели международной деятельности вуза; показатели связей вуза с бизнес-сообществом и органами государственной власти. Диагностика как функциональный элемент процесса управления финансами и оценки его качества является в настоящее время предметом обстоятельных научных и экономических исследований. Нужно отметить, что диагностика как совокупность специальных информационно-аналитических технологий, введен в научный оборот сравнительно недавно и является одним из трудных по исполнению компонентов исследования, так как на сегодняшний день нет методик ее проведения. Авторское видение содержания диагностики функциональной и финансово-хозяйственной деятельности вуза должна включать:

- диагностику финансового состояния вуза - финансовая самодостаточность,

финансовая устойчивость, бюджетная зависимость, зависимость от внебюджетных источников финансового обеспечения и т.п.;

- диагностику ключевых и наиболее острых вопросов финансового регулирования развития вуза и качество управления его финансовыми отношениями;

- диагностику процесса развития вуза с точки зрения количественных и качественных изменений функциональной и финансово-хозяйственной деятельности;

- диагностику внутренних и внешних причин, вызвавших конкретные состояния функциональной и финансово-хозяйственной деятельности.

## **2.2. Практические рекомендации по организации управленческого учета и внутреннего финансового контроля как информационной базы управления финансами высших учебных заведений**

Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004-2006 гг., которая была разработана во исполнение бюджетных посланий Президента Российской Федерации, программ социально-экономического развития РФ и направленная на повышение результативности бюджетных расходов, оптимизацию управления бюджетными средствами предопределила необходимость внесения изменений в бюджетный процесс, в целом, в том числе совершенствование бюджетного учета и государственного финансового контроля в учреждениях социальной сферы[10.с 15]..

Как известно, реформирование бюджетного процесса осуществлялось по следующим направлениям:

- реформирование бюджетного учета и его интеграция с бюджетной классификацией Российской Федерации;

- согласование бюджетной классификации и бюджетного учета с международными стандартами финансовой отчетности и статистики государственных финансов;

- совершенствование среднесрочного финансового планирования и расширение сферы применения программно-целевых методов бюджетного планирования и финансирования и др.

Результатом проведенных реформ стало формирование в Российской Федерации современной системы управления государственными и муниципальными финансами путем:

- организации бюджетного процесса исходя из принципа безусловного исполнения действующих расходных обязательств;

- создания и развития системы Федерального казначейства Российской Федерации, обеспечивающей кассовое обслуживание бюджетов всех уровней бюджетной системы, эффективный бюджетный учет и предварительный финансовый контроль в процессе исполнения расходных обязательств Российской Федерации, управление единым счетом федерального бюджета, формирование достоверной и прозрачной консолидированной бюджетной отчетности;

- реструктуризации сети учреждений государственного сектора управления;

поэтапного внедрения инструментов бюджетирования, ориентированного на результат;

- создания законодательной базы для развития новых форм финансового обеспечения государственных (муниципальных) услуг;

- установления правил и процедур размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных (муниципальных) потребностей и придание этому процессу публичности;

- создания системы мониторинга качества финансового менеджмента и управления финансами, осуществляемых главными распорядителями средств федерального бюджета, субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями с использованием инструментов конкурсной поддержки бюджетных реформ.

- внедрения аудита эффективности и результативности государственных расходов и др.

Основные изменения, внесенные в систему бюджетного учета и отчетности, заключаются:

- во введении понятия «институциональная единица» - таковой является структура, которая может от своего имени владеть активами, принимать обязательства и осуществлять экономическую деятельность и операции с другими структурами;

- субъектами бюджетного учета становятся в рамках гражданского права - государственное (муниципальное) учреждение; в рамках бюджетного права - главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, орган, осуществляющий кассовое обслуживание бюджетов;

- объектами бюджетного учета становятся нефинансовые активы, финансовые активы, обязательства, доходы, расходы, финансовый результат (чистая стоимость активов), счета по учету санкционирования расходов, юридические обязательства;

- в объединении методологии бухгалтерского учета исполнения бюджета с бухгалтерским (бюджетным) учетом) в государственных (муниципальных) учреждениях;

- в создании единого плана счетов бухгалтерского (бюджетного учета) и инструкции по его применению;

- в интеграции бюджетной классификации с бухгалтерским (бюджетным) учетом;

- в изменении структуры счета единого плана счетов бухгалтерского (бюджетного учета) а также во введении в разделы плана счетов новых счетов аналитического учета, балансовых счетов;

- в использовании метода начислений;

- в повышении значимости учетной политики государственных

- (муниципальных) учреждений и определении ее содержания и др.

Результатом реформирования бюджетной сети, как отмечалось ранее, стало появление трех типов государственных (муниципальных) учреждений: государственное автономное учреждение, бюджетное учреждение с расширенным

объемом полномочий и казенное учреждение, осуществляющих свою функциональную и финансово- хозяйственную деятельность в соответствии с предметом и целями, определенными в соответствии с установленным законодательством[1.с 15]..

В связи с вступлением в силу ряда нормативных документов, регламентирующих порядок и организацию бухгалтерского ( бюджетного) учета и отчетности в государственных ( муниципальных) учреждениях, оказывающих общественные услуги, весьма важной становится задача формирования системы нормативного регулирования бухгалтерского учета как важнейшей составляющей финансового механизма государственных ( муниципальных) учреждений и функционального элемента процесса управления государственными ( муниципальными) финансами.

Введение в процессе управления финансами высших учебных заведений таких функциональных элементов как мониторинг, диагностика, оценка качества управления финансами, позволяющие дать комплексную оценку эффективности и результативности государственных расходов на высшее образование невозможно без построения рациональной системы управленческого бюджетного учета, призванного обеспечить их с помощью своих приемов и способов накопления количественной и качественной финансовой и иной информацией о функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вуза.

Как известно, термин « управленческий учет» произошел от английского понятия « management accounting», т.е. деятельность, связанная с подготовкой информации, на основе которой принимают наиболее обоснованные управленческие решения. Таким образом, управленческий учет представляет собой такое направление бухгалтерского учета, основное назначение которого заключается в предоставлении всех видов учетной информации, измеряемой, обрабатываемой и передаваемой для внутреннего пользования руководителям хозяйствующего субъекта и его подразделений.

В последние годы в отечественной литературе исследователи уделяют значительное внимание развитию управленческого учета, но при этом некоторые из них высказывают прямо противоположные точки зрения по вопросам его

экономического содержания, позиционирования в системе финансово-хозяйственного учета различных сегментов национальной экономики. Так, например, есть точка зрения, что управленческий учет представляет собой самостоятельное направление бухгалтерского учета хозяйствующего субъекта, которое обеспечивает его управленческий аппарат информацией, применяемой для планирования, управления, контроля и оценки финансово-хозяйственной деятельности субъекта в целом, а также его структурных подразделений. Разработчики методической документации считают, что управленческий учет определяется как процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки интерпретации и предоставления финансовой и производственной информации, на основании которой принимаются оперативные и стратегические решения.

Информация бухгалтерского (финансового) учета обеспечивает систему финансового планирования фактическими данными о финансовых результатах деятельности хозяйствующего субъекта за конкретный учетный период и о состоянии структуры финансовых и нефинансовых активов, их источников на определенную отчетную дату. Фактические данные служат базой для соответствующей обработки, но уже в рамках управленческого учета, по результатам которой формируются данные для последующего представления руководителям для информационного обеспечения принятия необходимых управленческих решений.

Представляется, что бухгалтерский (финансовый) учет учитывает свершившиеся события, а в отличие от него бухгалтерский (управленческий) учет, помимо возможности решения задач оперативного характера, ориентирован на будущее, носит прогнозный характер, позволяющий реализовывать мероприятия, направленные на стратегическое развитие функциональной и финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта [5].

Практика свидетельствует, что зачастую при принятии управленческих решений ощущается острая необходимость в конкретной финансовой информации, характеризующей отдельные стороны функциональной и финансово-хозяйственной деятельности вуза, его финансового состояния. Данную ситуацию, как правило,

должен решать управленческий учет, ориентированный на накопление такой информации. В основе организации управленческого учета должны лежать базовые принципы организации бухгалтерского (финансового) учета (рисунок 12).



Рисунок 12 - Принципы организации управленческого учета в вузе

На наш взгляд, определяющим фактором создания управленческого учета в сфере высшего образования является его экономическая эффективность и результативность в условиях современных рыночных отношений, характерной чертой которых является постоянное изменение параметров внешней среды и реальные финансовые выгоды, получаемые за счет повышения качества принимаемых управленческих решений.

Таким образом, можно сделать вывод, что управленческий учет в высших учебных заведениях представляет собой самостоятельное направление бухгалтерского учета, находящееся с ним в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Автор под «управленческим учетом» сферы высшего образования понимает «интегрированное направление бухгалтерского (финансового) учета, формирующее и обобщающее информацию, необходимую для принятия управленческих решений с целью оптимизации функциональной и

финансово- хозяйственной деятельности высших учебных заведений, направленную на повышение их эффективности и результативности в условиях адаптации к рыночной среде и влияния финансовых рисков», и считает, что « управленческий учет» является функциональным элементом процесса управления финансами высших учебных заведений.

Как свидетельствует практика, бухгалтерский управленческий учет имеет место почти во всех типах предприятий, организаций и учреждений различных сегментов национальной экономики, должен быть создан и в государственных ( муниципальных) учреждениях, оказывающих общественные услуги. [1.с 15].

Использование управленческого учета в качестве функционального элемента процесса управления финансами высших учебных заведений открывает возможности:

- определения целей и постановки задач текущего, среднесрочного и долгосрочного развития и разработки путей их достижения;
- создания необходимой системы сбора, обобщения и диагностики экономической и финансовой информации для своевременного ее предоставления и использования в функциональной и финансово- хозяйственной деятельности вузов;
- оптимизации управления финансами, бюджетными и внебюджетными финансовыми ресурсами и государственными расходами;
- создания системы внутреннего финансового контроля, ориентированного на результат и позволяющего оперативно реагировать на возникающие диспропорции;
- принимать и реализовывать правильные управленческие решения, в том числе имеющие финансовый аспект.

Управленческий учет финансового потенциала высшего учебного заведений направлен на формирование внутренней финансовой информации, необходимой для эффективного управления финансовыми ресурсами и государственной собственностью, находящейся в оперативном управлении вуза, и принятия текущих, среднесрочных и стратегических управленческих решений. Для достижения эффективных результатов развития управленческого учета в высших учебных заведений в рамках специальной службы предполагается:

- во- первых, формирование целей деятельности организации и способов их достижения;
- во- вторых, выработка методологических подходов к ведению управленческого учета, форм отчетности, их периодичности;
- в- третьих, определение объектов управленческого учета для сбора полной и достоверной финансовой информации, позволяющей своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды;
- в- четвертых, адаптация методик финансового планирования и прогнозирования функциональной деятельности вуза, движения финансовых ресурсов и финансовых потоков к особенностям организации управленческого учета и запросов внутреннего финансового контроля.

Государственный финансовый контроль в современном мире выступает неизменным атрибутом всей системы государственного управления и важным направлением финансовой политики. Неотъемлемым функциональным элементом процесса управления государственными ( муниципальными) финансами является государственный финансовый контроль, который призван обеспечить законность, целесообразность и результативности формирования, распределения и использования государственных финансовых ресурсов и государственной собственности[23].

Главной целью государственного финансового контроля в Российской Федерации является повышение эффективности управления государственными ( муниципальными) финансовыми ресурсами для обеспечения финансовой стабильности, поступательного развития экономики и социальной сферы общества, улучшения качества жизни российских граждан, усиления безопасности государства. На реализацию этой цели направлены принятые в последние годы программные документы, определившие направления и задачи развития системы государственного финансового контроля ( далее - ГФК):

- организовать действенный государственный финансовый контроль ( аудит) за эффективностью использования государственных финансовых ресурсов, определив критерии эффективности и результативности их использования;

- уточнить полномочия органов государственной власти (государственных органов) и органов местного самоуправления (муниципальных органов) по осуществлению государственного финансового контроля;
- привести систему государственного финансово контроля в соответствии с принципами и стандартами, установленными международной организацией высших органов финансового контроля и европейской организацией высших органов финансового контроля, установив меры ответственности за каждое нарушение бюджетного законодательства Российской Федерации, а также исключить возможность необоснованных проверок хозяйствующих субъектов[11.с 14]..

В современных условиях новым приоритетным направлением развития внешнего государственного финансового контроля в рамках бюджетирования, ориентированного на результат, является аудит эффективности и результативности государственных расходов. Внедрение аудита эффективности в практику внешнего государственного финансового контроля диктуется следующими обстоятельствами:

- необходимостью повышения действенности, результативности и эффективности государственного финансового контроля;
- необходимостью существенного улучшения деятельности исполнительных органов власти и иных учреждений и организаций, использующих государственные финансовые ресурсы и государственную собственность;
- потребностью усиления прозрачности функциональной и финансово-хозяйственной деятельности учреждений и организаций, использующих бюджетные средства и государственную собственность.

Краеугольным камнем иерархии государственного финансового контроля является внутренний финансовый контроль. В экономической литературе государственный внутренний финансовый контроль характеризуется как совокупность методов, приемов и системы мер, имеющих задачу проверки финансово- хозяйственной деятельности в рамках отдельных министерств, ведомств и подведомственных учреждений и организаций. Службы внутреннего финансового контроля, как правило, создаются внутри отдельных ведомств, учреждений и организаций [7.с 15].

В современных отечественных экономических источниках термин «

внутренний финансовый контроль» до сих пор является одним из самых малоизученных и дается исследователями применительно к коммерческим структурам. Вместе с тем, в любом государственном (муниципальном) учреждении, оказывающим общественные услуги, существует собственная методика проведения мероприятий внутреннего финансового контроля, которые направлены на проверку финансовой информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности, об использовании и сохранности государственной собственности и состоянии бухгалтерского (бюджетного) учета.

Внутренний финансовый контроль, ориентированный на результат, регламентируемый внутренними документами вуза, направлен на:

соблюдение требований Конституции Российской Федерации, Бюджетного кодекса РФ, Налогового кодекса РФ. Гражданского кодекса РФ;

- соблюдение нормативно-правовых актов Министерства финансов России, Министерства образования и науки Российской Федерации и других исполнительных органов власти;

- соблюдение установленного порядка ведения бухгалтерского

- (финансового) и управленческого учета в высшем учебном заведении;

- выявление эффективности и результативности формирования, распределения и использования бюджетных средств и внебюджетных

- финансовых ресурсов, государственных расходов и государственной собственности;

- выявление специфики и особенностей рисков внешней и внутренней среды функционирования высшего учебного заведения;

- формирование и развитие методического и организационного обеспечения внутреннего финансового контроля, ориентированного на результат.

### 3. Управление финансами на примере научно исследовательского Томского политехнического университета

#### 3.1 Стратегическая цель программы развития ТПУ

Управление финансами Вуза ориентирована на результат, поэтому напрямую зависит от целевых показателей стратегического развития университета.

Стратегическая цель программы развития ТПУ - обеспечение устойчивого развития и дальнейшего повышения конкурентоспособности научно – исследовательского университета в стране и в мире.

Программа развития ТПУ на 2019-2023 гг. состоит из 7 проектов, направленных на преодоление университетом перечисленных выше больших вызовов.

#### Целевые показатели развития ТПУ

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и специалитета	79	80	80,5	81	81,5
Соотношение ППС : студенты	1:8	1:8	1:8	1:8	1:8
Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза, в общей численности студентов, %	28	28	28	28	28
Доля зарубежных НПР, включая российских граждан –обладателей степени PhD, проработавших на кампусе не менее 3-х месяцев, в общей численности НПР ТПУ, %	1	3	4	5	6
Объем доходов из негосударственных источников, млн руб.	2600	2800	3000	3200	3400
Объем средств, полученных от приносящей доход деятельности, млн руб.	3600	4050	4300	4850	5400
Количество публикаций в изданиях Q1 и Q2, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования	580	620	670	730	800
Эффективность аспирантуры ТПУ, %	25	30	35	40	50

Доля ППС, имеющих ученую степень, в общей численности ППС ТПУ, %	75	78	82	86	90
Развитие кампуса			капремонт онтНТБ	капремонт общежитий	научный парк, новое общежитие

## 1. Проект «Образование».

Руководитель проекта:

Проректор по образовательной деятельности (ОД)

Цель проекта:

Повышение качества приема на 1 курс и в магистратуру и качества подготовки инженерных кадров для цифровой экономики

Курируемые целевые показатели Программы развития:

- Средний балл ЕГЭ
- Соотношение ППС : студенты
- Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- стабильное повышение качества приема на 1 курс и в магистратуру;
- повышение качества инженерного образования за счет внедрения цифровых образовательных технологий, индивидуализации образовательного процесса и введения дополнительного профиля по сквозным цифровым технологиям;
- увеличение контингента студентов;
- рост доходов от реализации образовательных услуг.

Таблица 8 - Целевые показатели проекта « Образование»:

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля победителей и призеров олимпиад школьников, поступивших на 1 курс, %	-	4,8	5,0	5,3	5,6	6,0	
2.	Доля поступивших на 1 курс магистратуры на основании <i>индивидуальных достижений</i> , %	-	20	25	30	32	35	<i>Индивидуальные достижения</i> – научные публикации, награды на конкурсах научных работ, сертификаты о знании иностранного языка ( FCE, CAE, TOEFL), дипломы о дополнительной профессиональной подготовке, сертификаты об успешном обучении на MOOK ТПУ и др., ежегодно устанавливаемые и учитываемые Правилами приема в ТПУ
3.	Доля обучающихся по программам магистратуры и программам подготовки научно- педагогических кадров в аспирантуре, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, %	-	35	37	39	41	42	
4.	Абсолютная успеваемость студентов ТПУ, %	60	65	70	75	80	85	
5.	Доля студентов не ИТ-направлений, освоивших <i>дополнительный профиль</i> по сквозным цифровым технологиям	15	15	20	35	60	100	<i>Дополнительный профиль</i> – элективный курс, обязательный для освоения всеми студентами не ИТ- направлений, состоящий из 3-х и более дисциплин по развитию цифровых компетенций
6.	Приведенный контингент студентов	8 400	8 600	8 900	9 100	9 500	10 000	

Таблица 9 - Дорожная карта реализации проекта « Образование»:

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственный
1. Формирование системы выявления, поддержки и раннего развития STEM Ph- компетенций ( Ph – физика)								
1.1.	Массовые открытые онлайн- курсы по естественно- научным дисциплинам для школьников, количество курсов	1	3	4	4*	4*		Начальник ООИ, проректор по цифровизации, директор ШБИП
1.2.	Развитие <i>студенческого образовательного волонтерства</i> в части работы с потенциальными абитуриентами ТПУ, доля зачисленных в бакалавриат, на специалитет и в магистратуру через проект образовательного волонтерства, %	20	40	60	65	65	<i>Студенческое образовательное волонтерство</i> – это системное вовлечение студенческих команд ТПУ в организацию и проведение приемной кампании университета посредством работы в социальных сетях и CALL-центре	Начальник ООИ, зам. проректора по НРИИ, зам. проректора по ФЭОВ
1.3.	Развитие сети <i>профильных классов</i> в <i>опорных школах</i> ТПУ, количество профильных классов	15	20	25	30	35	<i>Опорные школы ТПУ</i> ежегодно определяются на основании конкурсного отбора. Формирование <i>профильных классов</i> в опорных школах ТПУ направлено на повышение качества подготовки школьников по предметам естественнонаучного и информационно-технологического профилей, мотивацию школьников на обучение в университете по инженерным направлениям	Начальник ООИ

1.4.	Расширение географии и количества участников олимпиад, проводимых ТПУ	Доля победителей и призеров олимпиад школьников, поступивших на 1 курс						Начальник ООН, начальник ОПОД
1.5.	Цифровая приемная комиссия, работающая в режиме 24/7/12	запуск-февраль	-	-	-	-		Начальник ООН
1.6.	Информационно-аналитическая система «цифровой двойник» для выявления и развития талантливых и одаренных школьников	-	запуск-март	-	-	-		Проректор по цифровизации
1.7.	Профорientационная онлайн-среда «Юный инженер», количество вовлеченных участников, тыс. чел.	-	10	20	30	40		Начальник ООН
2. Повышение привлекательности магистерских программ и качества приема в магистратуру								
2.1.	Разработка и реализация сетевых англоязычных магистерских программ ТПУ с ведущими университетами мира, количество программ	-	2	3	5	7	Ведущие университеты мира – входящие в топ-200 мировых институциональных и предметных университетских рейтингов QS, THE, ARWU, а также в национальные программы поддержки ведущих университетов типа Excellence	Зам. проректора по ОД, проректор по ВС, директора Школ
2.2.	Разработка и реализация сетевых магистерских программ с ведущими столичными вузами страны, количество программ	-	2	2	4	6	Ведущие столичные вузы – МГУ, СПбГУ и другие университеты Москвы и Санкт-Петербурга - участники Проекта 5-100	Зам. проректора по ОД, директора Школ

2.3.	Система организации междуниверситетской научно-проектной деятельности студентов	Доля поступивших на 1 курс магистратуры на основании индивидуальных достижений						Зам. проректора по НРИИ, начальник ОПОД
2.4.	Формирование студенческого олимпиадного движения по направлениям НТИ	Доля поступивших на 1 курс магистратуры на основании индивидуальных достижений						Начальник ОПОД
3. Повышение качества приема иностранных граждан								
3.1.	Подготовка иностранных граждан ближнего зарубежья к поступлению и обучению в ТПУ, результаты входного тестирования по математике (М), физике (Ф), химии (Х) и информатике (И) в баллах	-	М-50 Ф-40 Х-45	М-53 Ф-45 Х-50 И-40	М-56 Ф-50 Х-55 И-45	М-60 Ф-60 Х-60 И-50		Начальник ООИ, директор ШБИП
3.2.	Реализация образовательных программ в интересах российских компаний, создающих за рубежом объекты внешнеэкономического сотрудничества, количество обучающихся по квотам иностранных граждан	50	75	120	160	200		Зам. проректора по ОД, проректор по ВС, директора Школ
3.3.	Развитие онлайн-обучения и запуск мультязычной платформы подготовительного отделения (ПО), количество слушателей ПО	-	300	400	500	600		Директор ШБИП
3.4.	Развитие программ академической мобильности, количество обучающихся в рамках входящей академической мобильности	400	450	500	550	600		Проректор по ОД

4. Повышение качества подготовки и сохранности контингента студентов через индивидуализацию образования, персонализацию образовательных траекторий, командную проектную деятельность и введение дополнительного профиля по сквозным цифровым технологиям								
4.1.	Внедрение практики подготовки и защиты командных ( групповых) междисциплинарных выпускных квалификационных работ ( ВКР), доля ВКР, выполненных в рамках групповыхмеждисциплинарных проектов, %	5	20	35	50	60		Проректор по ОД, директора Школ
4.2.	Система сквозного распределения учебных поручений с учетом индивидуальной образовательной траектории каждого студента, доля учебных поручений, %	10	40	60	90	90	Система сквозного распределения учебных поручений – информационно-аналитическая система распределения учебных поручений между ППС университета(в будущем - и за его рамками) вне зависимости от их принадлежности к Школам, обеспечивающая отбор на конкурсной основе для преподавания той или иной дисциплины наиболее талантливых преподавателей с высоким уровнем профессиональных компетенций.	Зам. проректора по ОД
4.3.	Системное укрупнение направлений подготовки, доля полнокомплектных учебных групп, %	65	75	85	90	95		Зам. проректора по ОД
4.4.	Реализация дополнительного профиля по сквозным цифровым технологиям по не ИТ- направлениям бакалавриата и специалитета	Доля студентов не ИТ- направлений, освоивших дополнительный профиль по сквозным цифровым технологиям						Проректоры по ОД и цифровизации

## 2. Проект «Молодые ученые»

Руководитель проекта:

Заместитель проректора по научной работе и инновациям (НРИИ) – начальник управления магистратуры, аспирантуры и докторантуры

Цель проекта:

Повышение эффективности аспирантуры, острепенённости научно-педагогических работников, числа молодых ученых, в том числе докторов наук, а также эффективных научных руководителей аспирантов

Курируемые целевые показатели Программы развития:

- Эффективность аспирантуры ТПУ, %

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- привлечение в аспирантуру ТПУ наиболее подготовленных и мотивированных абитуриентов
- повышение эффективности аспирантуры
- увеличение числа и обеспечение роста эффективности работы научных руководителей аспирантов
- повышение острепенённости научно-педагогических работников ТПУ, прежде всего, ППС

[1.с 15].

Таблица 10 - Целевые показатели проекта «Молодые ученые»:

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля имеющих <i>научный задел</i> из общего числа поступивших в аспирантуру, %	-	70	80	90	95	100	<i>Научный задел</i> – тезисы докладов конференций, статьи в научных журналах, дипломы за победы научных конкурсах и др., ежегодно устанавливаемый и учитываемый Правилами приема в аспирантуру ТПУ
2.	Число <i>эффективно работающих научных руководителей аспирантов</i>	85	90	100	120	150	180	<i>Эффективно работающий научный руководитель аспирантов</i> – обеспечивающий успешные защиты своими учениками не менее одной диссертации каждые два года
3.	Доля остепененных НПР университета в возрасте до 39 лет в общем количестве НПР ТПУ, %	24	25	27	30	33	35	

Таблица 11 - Дорожная карта реализации проекта «Молодые ученые»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственные
1. Формирование целостной системы привлечения и отбора в аспирантуру наиболее подготовленных и мотивированных абитуриентов								
1.1.	Поиск и отбор талантов на научных мероприятиях, научных онлайн-площадках, в социальных сетях и др.	Доля имеющих научный задел из общего числа поступивших в аспирантуру ТПУ						Проректор по ОД, зам. проректора по НРИИ, директора Школ
1.2.	Организация трека в рамках олимпиады «Прорыв», направленного на привлечение абитуриентов в аспирантуру ТПУ							Проректор по ОД, зам. проректора по НРИИ
1.3.	Ребрендинг аспирантских программ с позиционированием наиболее «сильных» научных тематик и специальностей аспирантуры ТПУ							Начальник отдела аспирантуры, директора Школ, зам. проректора по ВС
1.4.	Мероприятия, направленные на популяризацию положительного имиджа молодого ученого и аспиранта ТПУ	Доля остепененных НПР университета в возрасте до 39 лет от общего количества НПР ТПУ						Зам. проректора по НРИИ, зам. проректора по ВС
2. Увеличение числа и обеспечение роста эффективности работы научных руководителей аспирантов								
2.1.	Реализация проекта «Постдок ТПУ как аналог докторантуры», направленного на воспроизводство молодых докторов наук, число защит участниками проекта докторских диссертаций в год	8	10	12	20	25		Зам. проректора по НРИИ
2.2.	Развитие сотрудничества с ведущими зарубежными университетами по реализации совместной аспирантской подготовки, число действующих университетов- партнеров	-	5	10	15	20		Зам. проректора по НРИИ, проректор по ВС

2.3.	Реализация мер поддержки эффективных научных руководителей аспирантов ТПУ	Число эффективно работающих научных руководителей аспирантов						Зам. проректора по НРИИ, директора Школ
3. Увеличение числа интегрированных магистерско- аспирантских программ, в том числе реализуемых совместно с РАН, по междисциплинарным научным направлениям								
3.1	Развитие интегрированных магистерско-аспирантских программ, в том числе с институтами РАН, число действующих программ		5	12	18	25		Зам. проректора по НРИИ, директора Школ
3.2	Система обязательных открытых научно-технических семинаров аспирантов, в том числе с участием представителей РАН и ведущих зарубежных университетов							
4. Организация результативной работы новой сети диссертационных советов ТПУ по реализации права самостоятельного присуждения ученых степеней								
4.1.	Популяризация системы самостоятельного присуждения ученых степеней как одной из ключевых характеристик ведущего университета							Зам. проректора по НРИИ, проректор по ВС
4.2.	Новые диссертационные советы ( нарастающим итогом) на стыке научных специальностей с участием ведущих российских университетов и институтов РАН	-	5	10	15	20		Зам. проректора по НРИИ, Ученый секретарь, директора Школ
4.3.	Диссертационные советы с участием ведущих иностранных ученых и присуждением двух ученых степеней в рамках двойного научного руководства, число защит диссертаций с присуждением степеней кандидата наук и PhD	2	2	4	8	15		

### 3. проект «Кадры»

Руководитель проекта:

Начальник управления по работе с персоналом

Цель проекта:

Обеспечение соответствия профессионального уровня научно-педагогических работников, управленческого и иного персонала всё возрастающим требованиям

Курируемые целевые показатели Программы развития:

- Доля зарубежных НПР, профессоров, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, проработавших на кампусе ТПУ не менее 3 месяцев, в общей численности НПР ТПУ
- Доля ППС, имеющих ученую степень, в общей численности ППС ТПУ

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- Соответствие квалификации сотрудников ТПУ стандартам ведущих университетов мира и требованиям нового формирующегося технологического уклада
- Обеспечение привлекательности ТПУ как работодателя для ведущих российских и зарубежных ученых и молодых перспективных исследователей
- Формирование новых научных групп и лабораторий с глобально конкурентоспособными результатами с активным участием работающих в тандеме иностранных НПР и молодых ученых университета

Таблица 12 - Целевые показатели проекта «Кадры»

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля сотрудников, соответствующих дополнительным квалификационным требованиям							Дополнительные квалификационные требования устанавливаются локальными нормативно- правовыми актами и учитываются при приеме на работу, избрании( переизбрании), назначении на вышестоящую должность, аттестации
1.1	Доля основного персонала, соответствующего дополнительным квалификационным требованиям, %	-	40	50	60	80	100	Основной персонал – ППС и научные сотрудники/ научные работники. Для основного персонала могут устанавливаться следующие дополнительные квалификационные требования: владение иностранным ( английским) языком, публикации в журналах, индексируемых в базах данных Scopus и WoS, в том числе в журналах с ИФ >1, руководство аспирантами и защиты ими диссертаций, проведение исследований по обеспечиваемым дисциплинам, качество выполняемой учебной нагрузки, регулярность повышения квалификации и стажировок на производстве, число устойчивых связей с коллегами из ведущих мировых научно- образовательных центров, цифровые компетенции и др.
1.2.	Доля управленческого персонала, соответствующего дополнительным квалификационным требованиям, %	-	-	60	80	100	100	Управленческий персонал – проректоры, заместители проректоров, начальники управлений, директора школ, заместители директоров школ и др. Для управленческого персонала могут устанавливаться следующие дополнительные квалификационные требования: регулярность повышения квалификации в области управления проектами, управления персоналом, экономики и менеджмента, государственного и муниципального управления и др., цифровые компетенции, владение иностранным ( английским) языком и др.
1.3.	Доля работников сервисных служб, соответствующих дополнительным квалификационным требованиям, %	-	-	50	60	90	100	Сервисные службы – учебно- вспомогательный и прочий обслуживающий персонал. Для работников сервисных служб могут устанавливаться следующие дополнительные квалификационные требования: регулярность повышения квалификации в своей сфере деятельности, цифровые компетенции, владение иностранным ( английским) языком и др.

2.	Доля иностранных ННПР ТПУ, эффективно работающих в рамках тандемов «иностранный ученый-сотрудники ТПУ», %		20	50	70	100	100	<p><i>Тандем «Иностранный ученый – сотрудники ТПУ» - это группа сотрудников, создаваемая с целью поддержки процесса наставничества со стороны зарубежного ученого по отношению к сотрудникам ТПУ и освоения сотрудниками ТПУ лучших зарубежных практик в области науки и образования.</i></p> <p><i>Эффективность работы тандема может оцениваться по росту публикационной активности, росту индекса цитируемости по Scopus и WoS, прогрессу членов тандема из числа российских граждан в освоении иностранного языка (получение сертификата более высокого уровня), участию в международных конференциях, победам в конкурсах и др.</i></p>
3.	Соотношение средней заработной платы в ТПУ к средней заработной плате в экономике региона		1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	
4.	Число уникальных пользователей электронных корпоративных СМИ ТПУ, из них пользователи из корпоративной сети, тыс. чел.	115/5	120/7	150/9	200/11	250/13	300/14	<p><i>Уникальный пользователь - неповторяющийся пользователь, обладающий уникальными характеристиками: IP- адрес, браузер, регистрационные данные</i></p>

Таблица 13 - Дорожная карта реализации проекта «Кадры»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственные
1. Развитие компетенций сотрудников ТПУ								
1.1.	Введение дополнительных квалификационных требований ко всем категориям персонала ТПУ	+	+					Начальник УРП
1.2.	Повышение квалификации и стажировки на российских и зарубежных высокотехнологичных предприятиях и в ведущих российских и зарубежных научно-образовательных организациях, чел.		не менее 50	не менее 100	не менее 150	не менее 200		Начальник УРП, проректор по ОД, директора Школ
1.3.	Обучение всех сотрудников ТПУ по модульным, в том числе онлайн- программам повышения цифровой грамотности, доля обученных, %	15	30	60	80	90		Проректор по цифровизации, начальник УРП
2. Обеспечение привлекательности ТПУ как работодателя для ведущих российских и зарубежных ученых и молодых перспективных исследователей								
2.1.	Реализация программы привлечения высококвалифицированных специалистов с российского и международного рынков труда, число новых специалистов		не менее 5	не менее 10	не менее 15	не менее 20		Начальник УРП, проректоры по ФЭОВ, ОД, НРИИ
2.2.	Реализация программы мероприятий, направленных на повышение острепенённости ППС ТПУ и удержание в университете наиболее талантливых молодых ученых, успешно защитивших кандидатские диссертации	Доля ППС, имеющих ученую степень, в общей численности ППС ТПУ						Зам. проректора по НРИИ, начальник УРП
3. Формирование командной корпоративной культуры на принципах вовлеченности, причастности и открытости								
3.1.	Развитие системы личных вертикальных и горизонтальных коммуникаций внутри университета, индекс вовлеченности	30	40	50	60	60		Проректор по ВС

#### 4. проект «Финансовая устойчивость»

Руководитель проекта:

Проректор по научной работе и инновациям ( НРиИ)

Цель проекта:

Обеспечение устойчивого финансового положения университета, наращивание объема доходов из внебюджетных источников

Курируемые целевые показатели Программы развития:

- Объем средств от приносящей доход деятельности
- Объем доходов из негосударственных источников

В результате реализации проекта будет обеспечен рост доходов университета от:

- программ и грантов
- платных образовательных услуг
- дополнительных платных образовательных услуг
- хоздоговоров и зарубежных контрактов
- целевых и благотворительных средств
- аренды
- прочих услуг и поступлений, включая внереализационные доходы

Таблица 14 - Целевые показатели проекта « Финансовая устойчивость»

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, млн руб.	0,7	1,8	2	2,1	2,2	2,3	
2.	Объем средств, привлечённых МИП, созданных с участием ТПУ, млн руб.	40	60	130	200	250	300	Учитывается общий годовой оборот малых инновационных предприятий ( МИП) с долей ТПУ в уставном капитале
3.	Объём средств Фонда целевого капитала, млн руб.	26	30	80	120	160	200	
4.	Число зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности	20	110	150	170	190	210	

Таблица 15 - Дорожная карта реализации проекта « Финансовая устойчивость»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственные
1. Повышение конкурентоспособности инновационных разработок университета								
1.1.	Сокращение инновационного цикла и повышение качества разработок ТПУ за счет внедрения сквозных цифровых технологий проектирования, развития инфраструктуры и сервисов реализации <i>проектов полного цикла</i> , доля средств, привлекаемых от реализации проектов полного цикла, %		10	15	20	25	<i>Проект полного цикла</i> - научный и ( или) научно- технический проект, обеспечивающий получение и правовую охрану научных и ( или)научно- технических результатов, а также создание на основе таких результатов технологий, необходимых для изготовленияпродуктов ( товаров), оказания услуг в интересах одного рынка, и предусматривающий проведение исследований, разработок и постановку продуктов ( товаров, услуг) на производство	Проректор по НРИИ
1.2.	Формирование <i>междисциплинарных коллективов</i> из Школ ТПУ, сторонних научных и образовательных организаций, промышленных предприятий для создания перспективных образцов разработок и внедрения прорывных технологий, количество реализованныхпроектов	2	5	10	15	20		Проректор по НРИИ, директора Школ
1.3.	Развитие сети Советов промышленныхпартнеров ( СИП) Инженерных школ, число контрактов с участниками СИП	10	15	20	25	30		Проректор по НРИИ, директора Школ

1.4.	Снижение финансовых и репутационных рисков за счет внедрения системы <i>проектного управления</i> инновационной деятельностью, проекты с объемом финансирования, млн руб.	не менее 150	не менее 100	не менее 50	все проекты		<i>Проектное управление</i> - методика управления проектами, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам, ресурсу и качеству работ. Позволяет объединить в единое целое постоянные процессы и целевые (разовые) инициативы, активно привлекая к управлению сервисные службы университета	Проректоры по НРИИ и ФЭОВ
1.5.	Внедрение <i>цифровой платформы для развития инновационной экосистемы</i> , количество заключенных сделок		50	100	150	250	<i>Цифровая платформа для развития инновационной экосистемы</i> – интегрированная информационная система, обеспечивающая взаимовыгодные многосторонние взаимодействия пользователей по обмену информацией и ценностями, приводящие к снижению издержек на поиск партнеров коммуникации, оптимизации бизнес- процессов, повышению эффективности нормативно- правового и конструкторско- технологического сопровождения создания инновационных продуктов и услуг за счет применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда	Проректор по цифровизации
1.6.	Реализация программы стимулирования создания и эффективного использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС), доля поддерживаемых ОИС, приносящих доходы или полученных совместно с индустриальным партнером, %	3	6	15	30	50		Директор ШИП

2. Повышение конкурентоспособности основных и дополнительных платных образовательных программ ( ДПОП) ТПУ								
2.1.	Реализация модели LEGO-образования на основе персонализированных наборов <i>коротких практико- ориентированных онлайн-модулей</i> в рамках ДПОП, число обучающихся		400	750	1400	2000	<i>Короткие практико- ориентированные онлайн- модули – цифровая среда в системе дополнительного профессионального образования, позволяющая формировать индивидуальную образовательную программу повышения квалификации или переподготовки в соответствии с требованиями работодателя и/ или личными потребностями обучающегося на основе отдельных практико- ориентированных учебных модулей продолжительностью до 72 часов, в том числе в онлайн- формате с применением цифровых технологий обучения</i>	Проректор по цифровизации
2.2.	Развитие системы целевого рекрутинга граждан из стран дальнего зарубежья, число студентов из дальнего зарубежья, обучающихся на платной основе	350	400	500	600	700		Начальник ООИ, проректор по ВС
3. Стимулирование развития предпринимчивости и технологического предпринимательства								

3.1.	Внедрение <i>маркетинговых инструментов</i> создания и выведения инновационных разработок и образовательных услуг на целевые рынки					<p><i>Маркетинговые инструменты</i> – способы обеспечения взаимоотношений между потребителем и компанией, или комплекс мероприятий, цель которых оказать влияние на участников рынка и макросреду. К основным группам инструментов маркетинга относятся маркетинговые исследования, товарная политика, каналы сбыта, цена, коммуникационная политика, политика продвижения, реклама, сервисное обслуживание, разработка и реализация конкурентных стратегий, маркетинг-аудит и контроллинг</p>	Директор ШИП
------	--	--	--	--	--	--	--------------

3.2.	Поддержка и сопровождение инновационных бизнес-проектов, иницируемых субъектами молодежного предпринимательства, количество проектов	50	60	80	100	150	Инновационные бизнес-проекты – это стартапы, основанные на объектах интеллектуальной собственности университета, а также стартапы, защищаемые студентами в качестве ВКР	Директор ШИП
3.3.	Реализация мотивационных, селекционных и образовательных программ в области технологического предпринимательства для школьников и студентов, число прошедших обучение	2000	2200	2300	2500	3000		
3.4.	Создание и развитие среды акселерации МИП, количество МИП нарастающим итогом	45	47	50	54	60		
4. Нарращивание Фонда целевого капитала ТПУ								
4.1	Реализация программы лояльности и социальной ответственности за развитие университета « TPU COMMUNITY», количество жертвователей, тыс. чел.	1,25	1,5	1,8	2,3	3		Директор Фонда целевого капитала
4.3	Реализация долгосрочных социальных инфраструктурных проектов развития университета с целевым финансированием со стороны доноров, число проектов		2	4	6	8		
4.4	Проведение масштабных благотворительных мероприятий и внедрение фандрайзинговых продуктов, направленных на наращивание Фонда целевого капитала ТПУ, число мероприятий и фандрайзинговых продуктов	2	5	10	20	30	также наращивания Фонда целевого капитала ТПУ	

## 5. Проект «Социальная и научная инфраструктура»

Руководитель проекта:

Проректор по финансово-экономическим и общим вопросам (ФЭОВ)

Цель проекта:

Повышение эффективности использования и обновление  
имущественного комплекса университета

Курируемые целевые показатели Программы развития:

Развитие кампуса:

- Строительство 2-й и 3-й очереди Научного парка
- Строительство общежития для студентов, обучающихся по программам академической мобильности
- Капитальный ремонт общежития № 1 (пр. Ленина, 45) и общежития № 2 (пр. Кирова, 4), Научно-технической библиотеки (НТБ)

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- Повышение эффективности использования имущественного комплекса университета
- Увеличение внутренних и внешних инвестиций в развитие имущественного комплекса
- Развитие кампуса ТПУ в соответствии со стандартами мировых университетов

Таблица 16 - Целевые показатели проекта «Социальная и научная инфраструктура»

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля эффективно используемого недвижимого имущества, %	70	70	75	80	85	90	<i>Эффективность использования недвижимого имущества – интегральный показатель, учитывающий интенсивность загрузки площадей, стоимость имущественного комплекса в расчете на одного студента( сотрудника), доходы на 1 м<sup>2</sup> площади и другие исходные данные</i>
2.	Загрузка научного оборудования, %	20	20	25	30	40	50	Рассчитывается как отношение рабочего времени использования оборудования к 8- часовому рабочему дню
3.	Доля обновленной приборной базы, %	25	25	30	35	40	50	Рассчитывается как отношение стоимости оборудования, приобретенного не позднее 5 лет назад, к общей стоимости оборудования
4.	Ввод новых и реконструированных площадей, м <sup>2</sup>		1 100	1 900	10 500	13 800	7 500	

Таблица 17 - Дорожная карта реализации проекта « Социальная и научная инфраструктура»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственный
1. Повышение эффективности использования имущественного комплекса. Увеличение внутренних и внешних инвестиций в развитие имущественного комплекса								
1.1.	Цифровизация оценки загруженности и эффективности использования помещений научного оборудования, в том числе путем введения единой кампусной карты, доля площадей оборудования, эффективность которых оценена цифровыми методами, %	10	15	35	55	75		Проректор по цифровизации, зам. проректора по ФЭОВ, зам. проректора по НРИИ
1.2	Передача на аутсорсинг инженерного обеспечения функций охраны, доля переданных услуг на аутсорсинг, %	10	40	50	60	75		Проректор по РиБ, зам. проректора по ФЭОВ, главный инженер
1.3	Использование механизмов заимствования государственно-частного партнерства для строительства и реконструкции объектов университета, объем привлеченных на эти цели инвестиций, млн руб.			480	680			Зам. проректора по ФЭОВ - начальник ООПТН, начальник УФЭД
1.4	Реализация мероприятий по повышению энергоэффективности, экономия энергопотребления, млн руб.	3,2	3,8	4	4,5	5		
1.5	Обновление научного и учебно-лабораторного оборудования, затраты на приобретение нового оборудования, млн руб.	120	150	200	250	280		Проректор по НРИИ, начальник УФЭД, директора Школ

1.6	Внедрение КРІ для служб, отвечающих за эксплуатацию и техническое обслуживание научного, учебно-лабораторного и другого оборудования							Проректоры по НРИИ, ОД, цифровизации; зам. проректора по ФЭОВ	
2. Развитие кампуса ТПУ в соответствии со стандартами мировых университетов									
2.1.	Капитальный ремонт общежитий по адресу: г.Томск пр. Ленина, 45 и пр. Кирова, 4	экспертиза ПСД, включение в ФЦП Минобрнауки	ремонтно-строительные работы					Зам. проректора по ФЭОВ - начальник ООПТН, зам. проректора по ФЭОВ	
2.2.	Строительство II и III очереди Научного парка	ТЗ на проектирование	разработка и экспертиза ПСД	строительство	ввод				
2.3.	Строительство общежития для студентов, обучающихся по программам академической мобильности	ТЗ на проектирование	разработка и экспертиза ПСД	строительство	ввод				
2.4.	Капитальный ремонт Научно-технической библиотеки	экспертиза ПСД, включение в ФЦП Минобрнауки	ремонтно-строительные работы						
2.5	Создание жилого фонда для проживания иностранных НТР	формирование фонда	ремонт, мебель						Зам. проректора по ФЭОВ, директор ЦУИК
2.6	Создание в кампусе университета многофункциональных рекреационных зон		студенческий парк Усова, 156 - ул. Пирогова, 18а	парк во дворе ГК					Зам. проректора по ФЭОВ - начальник ООПТН, зам. проректора по ФЭОВ

## 6. Проект « Глобальное позиционирование»

Руководитель проекта:

Проректор по внешним связям ( ВС)

Цель проекта:

Повышение академической репутации и укрепление позиций ТПУ в национальных и мировых университетских рейтингах

Курируемые целевые показатели Программы развития:

- Количество публикаций в изданиях Q1 и Q2, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- признание ТПУ в международном академическом пространстве как одного из ведущих инженерных университетов мира
- стабильный рост позиций ТПУ в институциональных мировых и национальных университетских рейтингах
- вхождение ТПУ в топ-100 ведущих университетов мира по профильным предметным рейтингам

Таблица 18 - Целевые показатели проекта «Глобальное позиционирование»

Целевые показатели		2019 (1полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля статей, индексируемых Scopus, написанных в соавторстве с зарубежными учеными, %	-	52	57	62	67	72	
2.	Число статей в журналах Q1 и Q2, индексируемых Scopus или WoS по приоритетным предметным областям ТПУ, ед.	-	430	470	520	570	650	
3.	Количество проведенных ТПУ научно- образовательных мероприятий мирового уровня, в том числе в партнерстве с томскими университетами и академическими институтами, ед.	-	4/2	5/4	6/6	7/7	8/6	
4.	Количество позитивных публикаций о ТПУ в федеральных и зарубежных СМИ, включая социальные медиа, ед.	3000	6500	8000	9000	11000	13000	
5.	Число партнеров ТПУ из числа ведущих университетов мира, ед.	12	13	15	17	20	25	

Таблица 19 - Дорожная карта реализации проекта «Глобальное позиционирование»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственный
1. Создание и развитие научных коллективов мирового уровня								
1.1.	Целевая поддержка коллективов Исследовательских школ, результативно работающих в приоритетных предметных областях ТПУ, объем средств поддержки, млн руб.	50	70	100	150	200		Проректоры по НРИИ и ВС
1.2.	Создание новых научных лабораторий мирового уровня, в том числе возглавляемых молодыми учеными, число созданных в году лабораторий		1	2	2	2		Проректор по НРИИ, начальник УРП
1.3.	Конкурсная поддержка новых сетевых междисциплинарных научных проектов для получения прорывных научных результатов, млн руб.		40	60	100	150		Проректоры по НРИИ и ВС
2. Повышение академической репутации и формирование устойчивого бренда ТПУ на федеральном и международном уровне								
2.1.	Проведение в партнерстве с университетами и академическими институтами Томска крупных международных научно-образовательных мероприятий, включая саммиты THE, QS, съезды и ассамблеи международных ассоциаций, в которые входит ТПУ	Количество проведенных ТПУ научно-образовательных мероприятий мирового уровня, в том числе в партнерстве с томскими университетами и академическими институтами						Проректоры по ВС и НРИИ, директора Школ
2.2.	Проведение на площадке ТПУ узкоспециализированных научных и экспертных мероприятий по приоритетным тематикам с участием спикеров мирового уровня							

2.3.	Распространение через зарубежные и ведущие федеральные СМИ и социальные медиа информации ТПУ	Количество позитивных публикаций о ТПУ в федеральных и зарубежных СМИ, включая социальные медиа						Зам. проректора по ВС
2.4.	Реализация программы « <i>Послы ТПУ</i> » с участием иностранных НПР и выпускников ТПУ, число действующих « <i>послов</i> »		не менее 10	не менее 20	не менее 30	не менее 50	« <i>Послы ТПУ</i> » – иностранные НПР и иностранные выпускники ТПУ, добившиеся успехов в определенной сфере деятельности, облеченные доверием выступать с особым поручением, с почетной миссией популяризации ТПУ перед зарубежной целевой аудиторией	Проректоры по ВС, НРиИ,ОД
3. Реализация политики взаимной выгоды в развитии партнерских отношений с зарубежными научно- образовательными центрами								
3.1.	Инициирование и развитие стратегических партнерских отношений с <i>ведущими</i> университетами <i>научными организациями мира</i>	Число партнеров ТПУ из числа ведущих университетов мира					<i>Ведущие научные организации мира</i> – научные организации, входящие в топ-200 рейтинга научно-исследовательских организаций мира SCimago	Проректор по ВС, директора Школ
3.2.	Приоритетная поддержка развития международного научного, образовательного и инженерно- технического сотрудничества с организациями быстроразвивающихся рынков стран БРИКС и ЕАЭС, новые партнеры суммарно	не менее 4	не менее 7	не менее 10	не менее 15	не менее 20		Проректор по ВС

## 7. Проект «Цифровизация»

Руководитель проекта:

Проректор по цифровизации

Цель проекта:

Ускорение цифровизации всех сфер деятельности университета

В результате реализации проекта будет обеспечено:

- повышение эффективности работы сервисных служб университета, оперативности принятия управленческих решений за счет применения сквозных цифровых технологий
- повышение качества подготовки инженерных кадров за счет внедрения в образовательный процесс цифровых технологий
- развитие цифровой инфраструктуры в соответствии с вызовами времени требованиями университета
- наличие современных цифровых компетенций у всех сотрудников университета

Таблица 20 - Целевые показатели проекта «Цифровизация»

Целевые показатели		2019 (I полугодие)	2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения
1.	Доля документов, обрабатываемых в электронной форме, %	5	7	15	35	45	50	
2.	Доля управленческой информации, полученной на основе данных информационно- программных комплексов ( ИПК), %	45	50	60	70	80	90	
3.	Доля сервисов, получаемых сотрудниками и студентами в цифровом формате, %	-	-	30	40	60	80	
4.	Доля обучающихся со сформированным индивидуальным <i>цифровым профилем компетенций</i> , %	-	5	40	80	100	100	<i>Цифровой профиль компетенций</i> - зафиксированный в цифровом виде перечень подтвержденных или целевых компетенций обучающегося
5.	Доля дисциплин, реализуемых с применением онлайн- курсов, тренажеров VR, видеолекций и других цифровых образовательных технологий( ООП/ ДОП), %	21/5	23/15	25/20	30	35	40	
6.	Количество слушателей онлайн- курсов ТПУ, размещенных на открытых платформах ( российских / международных), тыс. чел.	15/0	16/2	19/4	22/8	25/12	28/16	

Таблица 21 - Дорожная карта реализации проекта «Цифровизация»

Задачи и механизмы их решения		2019	2020	2021	2022	2023	Пояснения	Ответственный
1. Повышение качества подготовки инженерных кадров за счет внедрения в образовательный процесс цифровых технологий								
1.1.	Обеспечение индивидуализации образования обучающихся за счет создания цифровой среды, доля обучающихся, %	2	10	30	60	100	Создание цифровой среды, позволяющей в рамках обучения по образовательной программе в соответствии с индивидуальными способностями потребностями обучающегося гибко изменять траекторию обучения, встраивая в индивидуальный учебный план отдельные учебные модули, дисциплины и майноры, в том числе с применением технологий сетевого и онлайн-обучения	Директор ЦЭУ, зам. проректора по ОД
1.2.	Внедрение цифрового портфолио персональных достижений обучающихся		внедрение				Цифровое портфолио – формируемый университетом электронный документ, обеспечивающий демонстрацию уровня и динамики индивидуальных достижений обучающегося, профессионально- значимых качеств, успешности формирования общих, общепрофессиональный и профессиональных компетенций на основе накопления и систематизации индивидуальных работ обучающегося, участия в проектах в рамках учебной, научно- исследовательской, общественной, спортивной и творческой деятельности	
1.3.	Переход к использованию цифровой зачетной книжки обучающихся			переход				

1.4.	Разработка высококачественных востребованных MOOK и VR- тренажеров и внедрение их в учебный процесс, числов год	3	5	5	5	5	Высококачественные востребованные MOOK -обеспечивающие популяризацию университета за счет массового вовлечение слушателей (>1 тыс.в год) в процесс обучения, демонстрацию лабораторного оснащения, качества педагогических кадров и уровня научно- технических разработок университета. VR- тренажеры, обеспечивающие популяризацию через симуляцию в виртуальной реальности работы на уникальном лабораторном оборудовании университета	Проректоры по цифровизации и ОД, руководители ООП, директора Школ
2. Развитие цифровой инфраструктуры в соответствии с вызовами времени и требованиями университета								
2.1.	Разработка программы цифровизации университета	разработка						Проректор по цифровизации
2.2.	Обеспечение бесперебойной работы и развития компьютерных сетей, каналовсвязи, телефонии, оборудования, Центров обработки данных и серверов	постоянно						Зам. начальника ИАУ
2.3.	Обеспечение компьютерного серверного оборудования программным обеспечением							

### 3.2 Система планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности ТПУ

Система планирования и бюджетирования ФХД ТПУ – инструмент управления ФХД университета, позволяющий планировать, контролировать и анализировать показатели ФХД ТПУ, а также оценивать эффективность деятельности как отдельных объектов системы, так и ТПУ в целом. Система планирования представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 - Система планирования ТПУ

Источники финансирования группируются по направлениям деятельности:

- основная образовательная деятельность;
- дополнительное образование;
- наука и инновации;
- инвестиционная деятельность;
- программы развития;
- стипендиальное обеспечение;
- целевые и благотворительные средства;
- прочие направления деятельности.

Направления деятельности группируются по видам деятельности:

- образовательная деятельность;
- наука и инновации;
- инвестиционная деятельность;
- прочие виды деятельности.

Виды финансового обеспечения и источники финансирования отражены на рисунке 14.



Рисунок 14 - Виды финансового обеспечения и источники финансирования ТПУ

В рамках планирования и бюджетирования ФХД ТПУ выделяются следующие

функциональные группы расходов:

- образование;
- наука и инновации;
- управление;
- позиционирование;
- инфраструктура и социальная политика.

Показатели ФХД делятся на три группы:

- Финансовые (доходы, расходы, поступления, выбытия денежных средств и пр.);
- Операционные (средний балл ЕГЭ, ССЧ НПП и пр.);
- Аналитические (средняя з/п ППС, объем доходов от НИР и НИОКР на 1 НПП и пр.).

Финансовая структура – матричная структура, которая включает:

- Функциональные центры ответственности (по направлениям деятельности);
- Иерархию центров финансовой ответственности (управления, институты, кафедры, лаборатории, центры и другие подразделения);
- Проекты (хоздоговоры, программы и гранты, образовательные программы, проекты ВИУ, САЕ, внутренние проекты ТПУ).

В основу финансовой структуры заложена действующая организационная структура.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, наделенное определенными полномочиями по получению и (или)

распределению и использованию финансовых ресурсов.

Существует 3 уровня иерархии ЦФО:

Стратегические цели и задачи	I	ЦФО-0 (университет)
Среднесрочные и краткосрочные цели задачи	II	ЦФО-1 (НОИ, управления в прямом подчинении ректору)
	III	ЦФО-2 (кафедры, лаборатории, центры и пр. подразделения)

ФЦО координирует составление ЦФО соответствующих планов и бюджетов в рамках курируемого направления деятельности и организует их выполнение.

Проект – простой элемент финансовой структуры, предназначенный для решения конкретной комплексной задачи, ограниченной по срокам исполнения.

Основные типы проектов:

- хоздоговоры;
- программы и гранты;
- образовательные программы;
- проекты, реализуемые в рамках программ развития ТПУ;
- внутренние проекты ТПУ.

Допускается сетевой принцип реализации проекта (участие нескольких ЦФО одном проекте), но за один проект отвечает только один ЦФО.

Каждому проекту назначается ответственный руководитель.

Руководители ФЦО/ ЦФО/ проектов:

- несут ответственность за обоснованность планов и бюджетов ЦФО/ проекта/ направления;
- несут ответственность за результаты финансово- хозяйственной деятельности ЦФО/ проекта/ направления;
- обеспечивают эффективное и результативное осуществление финансово- хозяйственной деятельности

ЦФО/ проекта/ направления в пределах закрепленных полномочий и ответственности несут ответственность за обоснованность и достоверность расхода ресурсов в ходе осуществления финансово- хозяйственной деятельности.

Руководители ЦФО несут ответственность за достижение запланированных значений показателей планов ЦФО, закрепленных за ЦФО в финансовой структуре ТПУ.

Руководители ФЦО несут ответственность за достижение запланированных значений показателей планов по курируемому направлению деятельности.

Система бюджетирования и планирования в ТПУ представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 - Система бюджетирования и планирования в ТПУ

Существуют следующие внешние требования и ограничения для составления ПФХД:

- Требуется обоснования- расчеты по всем планируемым закупкам.
- Требуется детальное планирование расходов по всем направлениям деятельности и источникам финансирования (в том числе по хоздоговорам, программам и грантам).
- Вся расходная часть ПФХД должна быть полностью сопоставима с планом закупок. Вводится обязательный контроль соответствия Плана закупок и ПФХД. Все расходы должны подтверждаться ( детализироваться) в Плане закупок. Последующие изменения в расходной части ПФХД не должны вступать в противоречие с показателями Плана- графика и/ или Плана закупок.
- Корректировка Плана закупок, ПФХД возможна в случае подписания дополнительного соглашения на предоставление субсидии, иначе – не чаще одного раза в квартал.
- Отклонение фактического исполнения от изначального плана свыше 10% в любом направлении снижает общий показатель

эффективности финансовой деятельности университета и влечет за собой снижение объемов субсидии на госзадание по образованию в следующем финансовом году.

С целью обеспечения устойчивого функционирования и предоставления возможностей для развития как отдельным ЦФО, так и ТПУ в целом, при планировании и бюджетировании ФХД применяется дифференцированный подход («дифференцированное бюджетирование»).

В рамках данного подхода ЦФО ранжируются в зависимости от их эффективности и получают дифференцированный доступ к финансовым и материально-техническим ресурсам при условии сохранения базового качественного уровня, рисунок 16.



Рисунок 16 - Целевые направления функционирования и развития университета

Возможные направления расходования средств кафедр в рамках направления устойчивого развития из средств субсидии по ГЗ-образованию:

- затраты на оплату труда ППС, УВП и ПОП;

- затраты на приобретение материальных запасов;
- затраты на приобретение литературы, периодических изданий и полиграфических услуг;
- затраты на организацию учебной и производственной практики, в том числе затраты на проживание и оплату суточных для обучающихся, проходящих практику;
- затраты на повышение квалификации ППС.

Исполнение бюджета за 2020 г. и план на 2021 г.

Информация об объеме образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц представлена в таблице 22:

Таблица 22 – Финансирование образовательной деятельности

ключевые Период	представленной за акцент счет вуза средств метода бюджетных типов ассигнований методика федерального строгом бюджета, системы тыс. общий рублей	такая по правовым договорам науки об внесенных образовании сложившейся за затраты счет плана средств взаимосвязанных физических и (уровне или) единственных юридических управленческая лиц, ценов ым тыс. текущего рублей
2020 г.	2 977 606,27	406 343,81
2019 г.	2 969 947,80	529 172,80
2018 г.	2 862 699,90	455 705,20
2017 г.	2 736 305,20	509 868,70
2016 г.	3 047 352,80	581 568,40
2015 г.	3 439 697,60	648 345,70

2014 г.	3 380 201,30	653 022,40
---------	--------------	------------

Информация о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств

Год	Поступившие финансовые и материальные средства, тыс. рублей	Расходованные финансовые и материальные средства, тыс. рублей
2020 г.	5 572 004	5 464 098
2019 г.	5 730 805	5 502 634
2018 г.	5 315 533	5 157 838
2017 г.	5 490 638	5 423 309

Консолидированный бюджет ТПУ представлен на рис. 17

Структура консолидированного бюджета	ПЛАН 2020, млн. руб.	ФАКТ 2020, млн. руб.	Исполнение ПЛАНА., %
<b>Субсидии, ПНО</b>	<b>3 536</b>	<b>3 890</b>	<b>110</b>
<b>Публичные обязательства ( дети- сироты и молодые ученые)</b>	17	24	140
публичные обязательства ( дети- сироты и молодые ученые)	17	24	140
<b>« Базовые» субсидии</b>	2 592	2 606	<b>101</b>
госзадание « Образование»	2 471	2 477	100
госзадание « Наука»	121	129	107
<b>Субсидии на иные цели</b>	927	1 260	<b>136</b>
ВИУ	430	438	102
Приобретение ОЦДИ	-	-	-
АТЗ + Кап. ремонт	-	200	-
Гос. поддержка на меры против эпидемий	-	22	-
Содержание ядерного реактора	-	99	-
Стипендии обучающимся	497	501	101
<b>Собственные средства:</b>	<b>2 304</b>	<b>1 771</b>	<b>77</b>
<b>из них: Привлеченные средства, за минусом НП, НДС</b>	<b>2 391</b>	<b>1 862</b>	<b>78</b>
Программы и гранты ( в т.ч. трехсторонние)	624	518	83
Платные образовательные услуги	233	190	81
Доп. платные образовательные услуги	384	227	59
Хоздоговоры и контракты	951	707	74

Целевые и благотворительные	102	103	102
Аренда	50	40	80
Прочие услуги и поступления	47	77	165
Налог на прибыль, НДС	-87	-91	
<b>ВСЕГО консолидированный бюджет</b>	<b>5 840</b>	<b>5 662</b>	<b>97</b>

Рисунок 17 – Консолидированный бюджет ТПУ за 2020 г.

#### Выводы:

Выполнен Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597;

Максимальное закрытие целевых субсидий (возврат 12 млн. руб.):

- ОЦДИ – 8,5 млн. руб.;
- ВИУ – 1,7 млн. руб.;
- Капремонт 2019 – 1 млн. руб. // субсидия 2020 г. – экономия по АТЗ – 0,5 млн. руб.;
- Ядерный реактор – 0,4 млн. руб.

Бюджет ПДД 2020 года выполнен на 77% (-532 млн. руб.). Невыполнение связано с отклонением ХД, ДПОУ и ПиГ: -244, -157 и -106 млн. руб.;

- Оплатили земельный налог за 2015-2016 гг. (налог, штрафы и пени) - 58 млн. руб.;
- Остаток средств по ГЗ на 31.12.20 в сумме ~230 млн. руб. инвестировали: в лабораторное оборудование и боксы для проживания в Хакасии; мебель, оборудование

и лифты Усова21/2; ИТ оборудование и программы;

Структура консолидированного бюджета	ФАКТ 2020, тыс. руб.	ПЛАН по состоянию на 01.01.2021, тыс. руб.	Отклонение ПЛАН 2021 г. к ФАКТ 2020 г., %
<b>Субсидии, ПНО</b>	<b>3 890 325</b>	<b>2 984 568</b>	<b>77</b>
ПНО ( дети- сироты и молодые ученые)	23 860	21 141	89
<b>« Базовые» субсидии</b>	<b>2 606 039</b>	<b>2 466 521</b>	<b>95</b>
госзадание « Образование»	2 476 839	2 345 163	95
госзадание « Наука»	129 200	121 358	94
<b>Субсидии на иные цели</b>	<b>1 260 425</b>	<b>496 907</b>	<b>39</b>
ВИУ	437 892	-	-
АТЗ+ кап. ремонт	200 000	-	-
Гос. поддержка на меры против эпидемий	22 245	-	-
Содержание ядерного реактора	99 100	-	-
Стипендии обучающимся	501 189	496 907	99
<b>Собственные средства:</b>	<b>1 861 931</b>	<b>2 237 057</b>	<b>120</b>
Программы и гранты ( в т.ч. трехсторонние)	517 672	615 566	119
Платные образовательные услуги	189 663	223 535	118
Доп. платные образовательные услуги	227 086	266 815	117
Хоздоговоры и контракты	707 234	860 710	122
Целевые и благотворительные	103 156	141 596	137
Аренда	39 935	42 225	106
Прочие услуги и поступления	77 185	86 610	112
<b>ВСЕГО консолидированный бюджет</b>	<b>5 752 256</b>	<b>5 221 625</b>	<b>91</b>

ремонт и противопожарную безопасность.

Консолидированный бюджет на 2021 г представлен на рисунке 18.:

Рисунок 18 - Рисунок 17 – Консолидированный бюджет ТПУ за 2020 г.

Рисунок 18 – Консолидированный бюджет ТПУ за 2021 г.

Вызов 1:

Окончание программы «5-100»;

Не запущена программа «ПСАЛ»;

Проект «ВИУ» подменял операционную деятельность.

Вызов 2:

Снижение базовых нормативных показателей к 2019 году по ГЗ (кроме ФОТ);

Перевод коэффициента выравнивания в статью прочее «Ведущестъ ВУЗа 2020 года в абсолютном выражении»;

5% ГЗ будет доводится ДС в марте 2021 года;

ГЗ по ЮТИ составляет 46,5% от 2020 года.

Вызов 3:

Земельный налог за 2017-2019 плюс штрафы и пени ~90 млн. руб.;

В связи с «ковидной» ситуацией не выполнение плана по ПДД.

### **3.3 Возможности применения финансового бенчмаркинга в сфере управления финансами вуза**

Финансово-экономический кризис, реформирование системы высшего образования и другие внешние факторы изменяют условия функционирования высших учебных заведений. Кроме того, с каждым годом усиливается конкуренция среди высших учебных заведений. В целях повышения эффективности деятельности вуза необходимо применять подходы к управлению, которые основаны на маркетинговых методах. Среди современных технологий управления особое значение и популярность приобретает бенчмаркинг образовательных услуг.

Бенчмаркинг как инструмент управления получил свое развитие в сфере бизнеса. В настоящее время бенчмаркинг представляет собой универсальный метод управления, который применяют различные организации вне зависимости от их организационно-

правовой формы. Рассмотрим определения понятия «бенчмаркинг» (таблица 22).

Выбор вузом определенного вида бенчмаркинга определяется целями, потребностями, средовыми требованиями, имеющимися в наличии ресурсами и потенциалом развития [7].

Таблица 22. Определения бенчмаркинга различными авторами

Определение бенчмаркинга	Авторы
Бенчмаркинг в вузе представляет собой процесс улучшения собственной практики на основе практик, используемых другими вузами [1].	Е.В. Гусева, М.А. Фойгель.
Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, а не набор единовременных действий, на-целенный на оценку альтернатив, поиск и реализацию наилучшего опыта, ведущего к превосходству и повышению конкурентоспособности вуза [2].	Т.В. Данилова
Бенчмаркинг образовательных услуг – это не только передовая технология конкурент-ного анализа, но и мощный инструмент стратегического управления [4].	Н.Н. Масюк, П.В. Петрищев.
Бенчмаркинг образовательных услуг – инструмент стратегического управления, предполагающий развитие у университета стремления к непрерывному самосовершенствованию [5].	Т.А. Рудко

По нашему мнению, особое значение в условиях финансово-экономического кризиса приобретает финансовый бенчмаркинг, который позволяет сравнивать собственные финансово-экономические показатели с аналогичными показателями других вузов. В условиях нестабильной экономики вузам необходимо адаптироваться к новым и меняющимся условиям внешней среды, для того чтобы со-хранить свои позиции на рынке образовательных услуг. Финансовый бенчмаркинг – это управленческая технология сравнительного анализа процессов финансового управления организацией, контрольными показателями которой выступают индикаторы качества финансовой работы организации [8].

Финансовый бенчмаркинг вуза включает в себя: сравнительный

анализ финансово-экономических показателей деятельности образовательной организации; анализ качества работ финансово-экономических служб образовательной организации; изучение экономическо-хозяйственной деятельности вуза как полноправного рыночного субъекта.

Перед руководством высших учебных заведений стоит задача построения эффективной внутривузовской системы качества использования финансовых ресурсов. Важно понимать, что доля внебюджетного финансирования в структуре бюджета вуза с каждым годом увеличивается. На сегодняшний день соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования многих вузов составляет примерно 50 % на 50 % [9].

Привлечение дополнительных внебюджетных источников финансирования – это единственный способ обеспечить эффективное функционирование образовательной организации в условиях сокращения государственного финансирования. Таким образом, первоочередной процесс, который должен анализироваться и сопоставляться с собственным аналогичным процессом в вузе, является привлечением внебюджетных средств и его рациональным использованием.

Применение финансового бенчмаркинга позволит вузам не только изучить лучшие практики организации финансового менеджмента, но и повысить собственные финансово-экономические показатели, в том числе увеличить объем внебюджетного финансирования. В качестве показателей выделяют следующие: показатели качества планирования, показатели финансовой устойчивости, доля поступлений от приносящей доход деятельности в общем объеме поступлений, зависимость учреждения от заемных источников финансирования, кадровый потенциал сотрудников финансово-экономической службы учреждения, доля внебюджетных средств в общем бюджете и др. [9].

Можно выделить следующие особенности финансового бенчмаркинга

образовательных организаций:

- представляет собой непрерывный процесс, в результате которого можно получить ценную информацию, необходимую для усиления конкурентных преимуществ;
- направлен на повышение эффективности финансового управления вуза, посредством сравнения с другими вузами;
- нацелен, в первую очередь, на улучшение качества образовательных услуг, а не на получение коммерческих выгод.

Финансовый бенчмаркинг позволяет оценить финансовую устойчивость вуза. Финансовая устойчивость вуза – это такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает осуществление основной деятельности и развитие вуза на основе роста капитала за счёт бюджетных и внебюджетных поступлений при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска [10].

В качестве источников информации могут использоваться внутренние данные (публичная отчетность, финансовые документы, опрос сотрудников студентов вуза) и внешние данные (данные о вузах СМИ).

К сожалению, стоит признать, что финансовый бенчмаркинг в сфере образования развит слабо, что связано с несколькими причинами. Во-первых, проблемы организации финансового бенчмаркинга могут возникнуть из-за неэффективного финансового менеджмента вуза. Во-вторых, у многих вузов недостаточно ресурсов для проведения необходимых исследований в рамках бенчмаркинга. В-третьих, отсутствие информативности и необходимых методических материалов. В-четвертых, возможно сопротивление персонала из-за непонимания значимости внедрения бенчмаркинга, а также недостатка мотивации и механизмов вовлечения сотрудников вуза в процесс бенчмаркинга.

Для успешного проведения процесса бенчмаркинга важно понимать, что методология бенчмаркинга предусматривает именно адаптацию опыта практики других вузов, а не копирование. Кроме того,

финансовый бенчмаркинг вуза – это систематическая деятельность, которая направлена на поиск, изучение и анализ практик лидирующих вузов в области управления финансами, независимо от их специализации, а также от того, являются ли вузы прямыми конкурентами или вузами-партнерами.

Финансовый бенчмаркинг нацелен не только на изучение тех или иных финансовых показателей, но и на изучение и анализ коммерческой и предпринимательской деятельности вуза. Это связано с тем, что в экономике формируются такие условия развития вузов, которые значительно расширяют их экономическую свободу, например, создание предпринимательской среды. Применение успешного опыта коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности развитых вузов на собственной практике способствует развитию научной деятельности в вузе, а также, что не маловажно, привлечению финансовых ресурсов.

По нашему мнению, для того чтобы иметь возможность применять технологию бенчмаркинга на практике, необходимо сформировать не только методологические указания, но и, по примеру зарубежных стран, создавать объединения организаций для обмена необходимой и полезной информацией, которая станет ресурсной базой для развития бенчмаркинга среди вузов.

Таким образом, сохранение и развитие конкурентных преимуществ, а также позиций вуза на рынке образовательных услуг, является приоритетной задачей любой образовательной организации. Бенчмаркинг, в частности бенчмаркинг финансовых показателей, представляет собой универсальный метод оценки и анализа деятельности других вузов. Благодаря финансовому бенчмаркингу вуз получает возможность выявить пути развития и совершенствования функционирования с целью улучшения своих конкурентных преимуществ.

Как правило, для выделения средств на иные цели, Министерство образования РФ сравнивает следующие показатели результативности развития вузов:

Привлечение талантов:

- Доля обучающихся по программам магистратуры, аспирантуры, ординатуры, ассистентуры- стажировки по очной форме, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра другого ведущего университета, или российских научных организаций, отнесенных к 1-й или 2-й категории;
- Доля принятых на обучение по результатам ЕГЭ на обучение по программам бакалавриата и специалитета по очной форме обучения, значение среднего балла ЕГЭ которых входит в 25% наиболее высоких значений среднего балла ЕГЭ по соответствующему направлению подготовки (специальности) в РФ;
- Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам ВО.

Образование:

- Доля обучающихся по образовательным программам ВО в сетевой форме с ведущими зарубежными университетами.

Наука:

- Доля обучающихся по образовательным программам ВО в сетевой форме с членами консорциума наука;
- Объем доходов от научно-технических услуг;
- Объем средств, полученных на конкурсной основе на выполнение НИОКР за счет средств фондов поддержки науки;
- Число публикаций по приоритетам СНТР в научных изданиях I и II квартилей в WoS/ Scopus;
- Отношение числа авторов публикаций университета в изданиях в

WoS CСи Scopus к численности НПР;

- Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР по договорам с организациями реального сектора экономики.

Инновации:

- Объем доходов от РИД по лицензионным договорам и(или) доходов от патентов.

Применим инструмент финансового бенчмаркинга для интегральной оценки вузов. В выборку попали исследовательские вузы РФ, а именно: Национальный исследовательский Томский государственный университет, Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» и Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

Данные сформированы из отчетов самообследования за 2020 г.

Автором представлена интегральная оценка показателей результативности исследовательских вузов РФ (рисунок 20):

Наименование вуза	критерии	Общая численность студентов	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, Scopus в расчете на 100 научно-педагогических работников(приведенная к ставке)	Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника	Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах образовательной организации	Численность/удельный вес численности иностранных студентов в расчете на одного НПР	Доходы образовательной организации по внебюджетным источникам на 1 НПР	Удельный вес стоимости оборудования (не старше 5 лет) образовательной организации в общей стоимости	Интегральная оценка
	весовой коэффициент	2	5	5	4	2	3	1	
НИ ТПУ		1	3	2	2	1	2	1	44
НИ ТГУ		2	4	5	1	2	1	3	63
СПб ПУ		4	2	3	1	5	4	4	63
НИУ ВШЭ		5	1	4	2	3	5	5	69
НИУ БелГУ		3	5	1	2	4	3	2	63

Рисунок 20 – Интегральная оценка показателей

В ходе анализа выявлено, что самая низкая оценка у НИ ТПУ, наглядно проблемные участки представлены на графике «Стратегическая канва» (рисунок 21).



Рисунок 21 – стратегическая канва

Для стратегического и оперативного управления финансами НИ ТПУ необходимо перераспределить финансовые потоки на базовые элементы функционирования вуза:

- Переход с февраля 2021 года на ежемесячное подведение итогов с руководителями подразделений ( факт + прогноз до конца года);
- Регламентирование процессов отчётности и бюджетирования – 30.04.2021 года;
- Подготовка внутренних стандартов по учёту и отчётности – 30.09.2021 года;
- Внедрение проектной логики финансирования с 1 квартала 2021 года с приоритизацией мероприятий ( от критически необходимых до

второстепенных);

- Подготовка мероприятий по финансовой устойчивости университета в связи переводом коэффициента выравнивания в статью «Прочее» – в течение 2021 года.
- При этом подготовить программы по развитию курируемых подразделений, с выделением мероприятий критических, то есть без которых деятельность университета остановится или претерпит существенные негативные изменения; и связанные с развитием. Срок до 30.09.2021 г.

#### 4. Социальная ответственность на примере НИ ТПУ

НИ ТПУ является учреждением, подведомственным Министерству образования и науки Российской Федерации.

Вопросы корпоративной социальной ответственности отражены в коллективном договоре между вузом, работниками ТПУ и профсоюзом организации. Раздел 7 посвящен правовой, социальной защите работников и развитию социальной инфраструктуры ТПУ:

1. Локальные нормативные акты в части, ухудшающей положение работников по сравнению с трудовым законодательством и (или) Коллективным договором, либо принятые без согласования с профкомом в случаях, когда оно является обязательным, являются недействительными.
2. Наложение дисциплинарного взыскания осуществляется в строгом соответствии со ст. 193 ТК РФ. При составлении акта о не предоставлении работником - членом профсоюза письменного объяснения (отказ от подписи при ознакомлении с приказом, распоряжением) в состав комиссии в обязательном порядке включается представитель профкома.
3. За работниками, уволенными по инвалидности, по старости (пенсионеры ТПУ), а также находящимися в отпуске по уходу за ребенком, сохраняется право на льготы, предусмотренные настоящим Коллективным договором.
4. Ликвидация или сдача в аренду помещений (зданий), относящихся к социально-бытовой сфере, осуществляется только с учетом мнения профкома.
5. Администрация университета обеспечивает ежемесячное выделение средств санаторию-профилакторию ТПУ на проведение профилактического лечения. Размер оплаты за путевку в санаторий-

- профилакторий устанавливается ежегодно решением комиссии по социальным вопросам ТПУ.
6. Администрации ТПУ должна ежегодно обеспечивать выделение средств на приобретение путевок на санаторно-курортное лечение для нуждающихся в лечении работников из числа работающих во вредных условиях труда.
  7. Ежегодно проводить Спартакиаду работников ТПУ. Обеспечить ежегодное участие сборной команды ТПУ в межвузовской и областных спартакиадах трудящихся.
  8. Организовывать проведение детских праздников, праздничных вечеров для работников университета.
  9. Осуществлять прием детей в детский сад ТПУ. Родительскую плату устанавливать на основании приказа ректора.
  10. Предоставлять работникам университета, их детям, обучающимся ТПУ, пенсионерам ТПУ льготы по оплате посещения спортивных залов и площадок, лыжной базы, бассейна, медицинских и физкультурно-оздоровительных услуг санатория-профилактория ТПУ.
  11. Оказывать материальную помощь работникам и пенсионерам ТПУ в соответствии с Положением о порядке и условиях оказания материальной помощи работникам ТПУ ( Приложение № 15).
  12. Производить выплаты из ФМП университета работникам при увольнении по собственному желанию в связи с уходом на пенсию по старости, а также по болезни и инвалидности ( пункт 8 статьи 77, пункт 5 статьи 83 ТК РФ):
    - при наличии непрерывного стажа работы в ТПУ от 20 до 30 лет

в размере 2 должностных окладов ( пропорционально доле занимаемой ставки);

- при наличии непрерывного стажа работы в ТПУ свыше 30 лет в размере 3 должностных окладов ( пропорционально доле занимаемой ставки).

13. Своевременно перечислять страховые взносы в фонды социального страхования, пенсионный, ОМС в размерах, установленных законодательством.

14. Обеспечивать ежемесячное финансирование статей расходов коллективного договора.

15. Профкому осуществлять ежеквартальный контроль за расходованием средств бюджета ТПУ, направленных на социальную сферу.

Рассмотрим факторы внутренней социальной ответственности учреждения согласно следующему перечню:

1. Безопасность труда;

НИ ТПУ рассматривает охрану труда и здоровья работников предприятия как одно из приоритетных направлений работы.

В учреждении в соответствии со статьей 218 Трудового кодекса создан комитет ( комиссия) по охране труда, в который на паритетной основе входят представители работодателя и представители выборного органа первичной профсоюзной организации.

В учреждении есть должность специалиста по охране труда.

Ни ТПУ ежегодно проводит анализ производственного травматизма ( количество случаев и трудопотери в днях), разрабатывает мероприятия по его снижению ( недопущению) согласно Федеральному закону от 28 декабря 2013 года N 426-ФЗ "О специальной оценке условий труда".

Работники учреждения обеспечиваются производственными и санитарно- бытовыми помещениями в соответствии с действующими нормативами.

2. Стабильность заработной платы

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

### 3. Поддержание социально значимой заработной платы.

Месячная заработная плата работника предприятия полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного в регионе.

4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

НИ ТПУ осуществляющее бухгалтерский учет в МАДОУ №85 г. Томска обеспечивает своевременное перечисление установленных платежей в государственные внебюджетные фонды.

Осуществляет обязательное социальное страхование в порядке, установленном федеральными законами.

Добровольное медицинское страхование работников за счет средств Учреждения не осуществляется.

5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

В целях профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников НИ ТПУ организует индивидуальное, курсовое и другие формы профессионального обучения за счет собственных средств.

6. Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

НИ ТПУ при наличии достаточных собственных средств через коллективные договоры предусматривает оказание следующих видов социальной помощи:

- финансовую поддержку многодетных, молодых семей, одиноких родителей;
- материальное поощрение при выходе на пенсию работников, имеющих особые заслуги перед учреждением;
- частичную компенсацию оплаты за детские дошкольные учреждения;
- дотацию на питание;
- в случае гибели работника учреждения на производстве, а также смерти инвалида, инвалидность которого наступила вследствие трудового увечья (профзаболевания), – оплату расходов, связанных с погребением, в соответствии с действующим законодательством РФ; выплату семье погибшего (умершего), проживавшей совместно с ним, единовременного пособия в размере не менее его трехмесячного среднего заработка.

Рассмотрим факторы внешней социальной ответственности предприятия:

1. Содействие охране окружающей среды.

НИ ТПУ разрабатывает нормативы образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с Федеральным законом от «Об отходах производства и потребления» и производит расчет платы и оплату за негативные воздействия на окружающую среду ежеквартально.

3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

НИ ТПУ и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путем обмена документами и информацией, необходимыми для предоставления социальных услуг гражданам и социального сопровождения.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. По отношению НИ ТПУ можно выделить следующие группы стейкхолдеров (таблица 23):

Таблица 23 – Стейкхолдеры НИ ТПУ

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники НИ ТПУ	Министерство образования и науки РФ
Студенты	ВУЗы РФ
Родители	Жители г. Томска
Работодатели	

Структура программ КСО составляющей портрет КСО компании рассмотрена в таблице 23. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 24 – Структура программы КСО НИ ТПУ

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Помощь студентам с ОВЗ	Федеральное финансирование	Потребители услуг	Ежемесячно	Повышение качества жизни детей с ограниченными возможностями здоровья
Расширение перечня дополнительных образовательных услуг	Эквивалентное финансирование	Потребители услуг, учредители	Ежегодно	Повышение качества оказываемых услуг, развитие индивидуальных способностей детей
Оказание материальной помощи	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежемесячно	Повышение качества жизни сотрудникам

				предприятия за счет материальной помощи за детский сад
--	--	--	--	--

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров. Затраты на мероприятия КСО рассмотрены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на мероприятия КСО

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, рублей	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
Помощь студентам с ОВЗ	Общая сумма на год	1 000 000	1 000 000
Расширение перечня дополнительных образовательных услуг	Общая сумма на год	200 000 000	200 000 000
Оказание материальной помощи	ед.	1 529 000	168 190 000
ИТОГО			36916819

Проведем оценку эффективности программ. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии учреждения?

НИ ТПУ является учреждением, деятельность которого направлена на социальную поддержку работников. Как видим из таблицы 24, все программы корпоративной социальной ответственности предприятия

направлены именно на повышения уровня жизни населения, в том числе и своих сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы КСО НИ ТПУ соответствуют целям и стратегии организации.

## Заключение

В ходе исследования были сделаны следующие выводы:

В процессе реформирования высшего образования и реализации последнего этапа бюджетной реформы возникла противоречивая ситуация, когда социальный эффект от реализуемой образовательной деятельности высших учебных заведений, и экономическая эффективность финансово- хозяйственной деятельности, подвергнувшаяся рыночным преобразованиям, становятся для сферы высшего образования одинаково равноценными и объективно необходимыми. Это предопределяет необходимость выявления новых подходов к исследованию теоретических и практических проблем функционирования финансов сферы высшего профессионального образования и повышения качества управления финансами системы высших учебных заведений.

Сложившийся современный финансовый механизм высших учебных заведений представляет собой сложный взаимосвязанный и одновременно противоречивый набор финансовых методов и финансовых инструментов, применяемых вузами с целью эффективного управления финансами.

Особое место в финансовом механизме высших учебных заведений отводится рыночным регуляторам, что объясняется становлением рыночных отношений и изменившимся в этой связи условиями финансово- хозяйственной деятельности вузов. Привлечение внебюджетных источников финансирования и расширение, таким образом, объема финансового поля вузов позволяет использовать ранее не приемлемые для бюджетных учреждений методы регулирования финансового механизма, например, финансовый менеджмент, маркетинг, лизинг, внебюджетные доходы и др.

В условиях реализации бюджетной реформы основными методологическими принципами, положенными в основу организации процесса управления финансами высших учебных заведений становятся:

- зависимость от конечных целей, заключающихся в ускорении адаптации к рыночной среде и адекватной реакции на ее требования с целью достижения достаточности финансового обеспечения, финансовой

независимости, результативности расходов и повышения качества образовательных услуг;

- соответствие предоставляемых образовательных услуг интересам общества, государства, работодателей и отдельных граждан;

- учет внутренних и внешних экономических условий на основе реальных

возможностей функциональной и финансово- хозяйственной деятельности;

- оптимальное сочетание экономических и административных методов

управления финансовыми отношениями.

В современных условиях одним из основных элементов управления финансами высших учебных заведений является механизм финансового обеспечения их текущего содержания и развития. Многофункциональность системы учреждений высшего образования, ее многоцелевой характер, делают неэффективным использование одного источника финансового обеспечения ( например, государственного финансирования или частного образовательного учреждения), а обуславливает необходимость множественности источников финансирования учреждений высшего профессионального образования. Одним из направлений решения выше указанной задачи является привлечение в высшие учебные заведения внебюджетных финансовых ресурсов путем организации предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности.

Финансовое планирование в социальной сфере приобретает новые черты, связанные с учетом требований рыночной экономики, в которой определяющим способом связи процесса производства и реализации социальных услуг выступает, например, рынок образовательных услуг со своим механизмом, включающим цену, законы спроса и предложения. Такая природа рыночного механизма определяет функционирование в нем прогнозного метода с элементами финансового планирования, что

предполагает использование программно-целевого метода планирования и финансирования, а также бюджетирования, ориентированного на результат.

Эффективность и результативность государственных расходов на содержание системы высших учебных заведений заключается в предоставлении

образовательной услуги наилучшего возможного качества при максимальной

экономии финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Для оценки

результативности и постепенного повышения эффективности использования бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов предназначен такой функциональный элемент процесса управления финансами высших учебных заведений как мониторинг функциональной и финансово-хозяйственной деятельности, позволяющий проводить диагностику и оценку качества управления финансами вуза.

Актуальной проблемой, требующей своего решения, является дальнейшее совершенствование бухгалтерского (бюджетного) учета, в том числе в сфере высшего образования. Решение этой проблемы должно идти, в первую очередь, по пути создания рациональной системы управленческого учета, что является особенно актуальным для выработки действенных управленческих решений с целью достижения максимально возможного объема бюджетных средств и внебюджетных финансовых ресурсов, финансовой устойчивости высших учебных заведений на основе данных управленческого бюджетного учета.

## Список используемых источников

1. Арутюнова, А.Е. Рыночные инструменты развития сферы образовательных услуг: авторефер. дис. ... канд. экон. наук /А.Е. Арутюнова. - Майкоп, 2009. -26 с.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации: [ Принят Гос. Думой 17 июля 1998 года, в ред. федер. закона от 09.02.2009 № 17- ФЗ, по состоянию на 19 февраля 2021г.] // Собрание законодательства РФ. - 2021. - № 7. - Ст. 785.
3. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273- ФЗ ( ред. от 23.07.2013) [ Электронный ресурс]// Справочно- правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: [http:// base. consultant. ru](http://base.consultant.ru)
4. Балыхин, Г.А. Методические основы привлечения внебюджетных средств в образовательную систему /Г.А. Балыхин // Экономика образования. -2005. -№2. -С. 5-22.
5. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 гг. Утверждена постановлением Правительства РФ от 7 февраля 2021 г. №61 (в ред. Постановления Правительства РФ от 20 декабря 2021 г. №1034).
6. О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания: постановление Правительства РФ от 29 декабря 2019 г. № 671//Собрание законодательства РФ. - 2019. - № 37. - Ст. 46-86.
7. Постановление Правительства РФ от 10 октября 2007 г №662 «Об утверждении Положения о порядке осуществления федеральными органами исполнительной власти функций и полномочий учредителя автономного учреждения» [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

8. О требованиях к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения: приказ Минфина России 28.07.2010 N 81н (ред. от 02.10.2020) [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
9. Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации: приказ Минобрнауки России от 01.11.2010 N 1095 (ред. от 25.06.2020) [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
10. Меликсетян, С.Н. Развитие финансового планирования в вузах в условиях модернизации экономики России [Текст] / С.Н. Меликсетян // Сборник научных трудов V Межрегиональной научно-практической конференции «Научный потенциал молодежи -развитию России»/ филиал ФГБОУ ВПО «РГЭУ (РИНХ) в г. Волгодонске, 2013.
11. Ильина Л.И. Особенности бюджетного финансирования высших учебных заведений /Л.И. Ильина // Финансы и кредит. -2020. -№21. - С.66-69.
12. Карпова, Д.П. Программно-целевой метод планирования и финансирования как инструмент повышения эффективности государственных расходов/ Д.П. Карпова, СИ. Корандасов //Финансы и кредит. - 2018. - № 5(485). -С.74-80.
13. Официальный сайт Федеральной службы статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru>
14. Федеральное казначейство (Казначейство России) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.roskazna.ru>
15. Беляков С. А. Новые формы образовательных организаций и некоторые проблемы организации управления образованием//

- Университетское  
управление: практика и анализ. – 2017. - № 5. - С. 66-72.
16. Беляков С. А. Новые формы образовательных организаций и некоторые проблемы организации управления образованием// Университетское  
управление: практика и анализ. – 2017. - № 5. - С. 66-72.
17. Экономика и организация управления вузом: Учебник. Серия Учебники для вузов. Специальная литература // Ю.С.Васильев, В.В. Глухов, М.П.Федоров, А.В.Федотов; Под ред. В.В. Глухова.- СПб.: Лань, 2019. - 448 с.
18. Димитриев, М.Д. Формирование конкурентоспособности образовательного учреждения высшего профессионального образования в рыночных условиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук /М.Д. Димитриев. -Сочи, 2009. -28 с.
19. Меняйлова Р.А. Качество образования как обобщающий показатель результативности его финансового обеспечения / Р.А. Меняйлова // Финансы и кредит. -2011. -№12. -С.56-59.
20. Балабанов, А.Е. Стратегическое планирование развития университета / А.Е. балабанов, А.К. Ключев// Университетское управление: практика и анализ. -2018. -№2. -С. 19-27.
21. Об утверждении методических рекомендаций по определению расчетно-нормативных затрат на оказание федеральными органами исполнительной власти и (или) находящимися в их ведении федеральными государственными бюджетными учреждениями государственных услуг (выполнении работ), а так же расчетно-нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных бюджетных учреждений профессионального образования, в отношении которых функции полномочия учредителя осуществляет Министерство образования и науки Российской Федерации: приказ Минобрнауки России от 27.06.2019 № 2070

- [Электронный ресурс]// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
- 22.Александров, О.В. Основные принципы бюджетирования, ориентированного на результат при осуществлении управления региональными и муниципальными финансами [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.minfin.ru>
- 23.Erinosh, L. (2004). "Challenges in higher Education in Nigeria", a Convocation Lecture delivered at the
- 24.University of Ado-Ekiti by the Executive Secretary, Social Science Academy, The Guardian Friday July 2 p.46
- 25.Виноградов, Е.Б. К вопросам планирования финансовой деятельности университета / Е.Б. Виноградова // Университетское управление: практика и анализ. -2019. -№4. -С. 47-51.
- 26.Репина, О.В. Финансовое планирование и формирование бюджета на университетском уровне/О.В.Репина// Университетское управление: практика и анализ. - 2020.- №4(15).- С.46-49.
- 27.Болотов, И.И. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: Стат. сб. / Росстат./ И.И. Болотов . [и др.]. - М., 2020. - 990 с.
- 28.Романова, Т.Ф. Финансовые аспекты функционирования бюджетных учреждений//Финансовая политика Российского государства в условиях экономических и социальных реформ: сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава молодых ученых и студентов, посвященный 7-летию РГЭУ «РИНХ» /РГЭУ/ Т.Ф. Романова - Ростов-н/Д., 2017.
- 29.Abdu, P.S (2003) – «The Cost and Finance of Education in Nigeria» Education Today Quarterly; June, Vol. 10 (1); 12 – 16
- 30.Беляков, С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления / С.А. Беляков. -М.: МАКС Пресс, 2019. -440 с.
- 31.Салихов А.В. Финансирование и эффективность образования /А.В. Салихов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. -2019.

-№6. -С. 14-18.

32. Арзякова, О.Н. Механизм управления внебюджетной деятельностью государственного вуза как делового предприятия / О.Н. Арзякова, А. М. Платонов// Университетское управление: практика и анализ. -2020.-№3.- С. 50-53.
33. Lesson from Nigeria” in International Research Journal of Finance and Economics issue 14 (2018).
34. Obielumani, I. (2020). “Universal Basic Education (UBE) Workshop Requirements Projections for Ten
35. years (2006 – 2015) in Delta State”. Journal of Education Research and Policies, 1 (1) p.86.
36. Vanguard Newspaper, Thursday, 5th March, 2019, p.8.

**Приложение А (обязательное)**

**Отчет о результатах самообследования НИ ТПУ за 2020 г.**







## Приложение Б

(справочное)

### Managing University Finances for Sustainable Administration and Institution - Building

Магистрант:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ93	Арцер Татьяна Владимировна		

Консультант УНЦ ОТВПО (руководитель диссертации):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Плучевская Эмилия Валерьевна	канд. экон. наук		

Консультант иностранной части:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Горянова Любовь Николаевна	к.ф.н.		

The structure of this paper is broken into some six broad parts for ease of presentation. Background information is initially provided on the societal role of education and social capacity building, while some key associated underlying concepts (e.g. financial management, financial planning, and financial accountability) are explained. Thereafter, the issue of University funding and finances is discussed. The variables that influence availability and management of university funds are further elaborated, with a particular emphasis on the imperative of strategic financial management for probable sustainable futures of university governance and institution-building. The paper concludes that the future of the university system, especially in an emerging nation such as Nigeria, lies in the embrace of best practices of university governance, including sound resource management, financial accountability and reporting as well as initiatives in favour of strategic capacity building for symmetrical organization development in line with the founding objectives.

### **1. Conceptual Framework of Thought**

Education is regarded as the singular most important instrument for holistic human development and the empowerment of citizens of any nation. The global perception agrees that for economic and social development to be derived effectively there is a need for advancement in, and application of knowledge. It is evident that illiteracy, or the lack of formal education, often constrains the logical process of human development in any nation. Given the importance of human capital and its harnessing for economic growth and sustainable development, widespread or free education is often a desirable ideal. However, depending on a country's economic endowment or financial resources, and the existence of various competing demands of public expenditure in the social sector, the financing of free or widespread education may be problematic and unaffordable or uneconomical. Nevertheless, with the effective and efficient management of a nation's resources (human, material or physical/natural and financial), organizations therein, including universities, can

very well sustain their existence, operations and growth. Financial management means planning, organising, directing and controlling the financial activities such as procurement and utilization of funds of the Institution. In other words, financial management is the management of the finances of a business/organization in order to achieve financial objectives. In general terms, it means applying general management principles to catalysing and sustaining the financial resources of the Institution. Financial management includes several elements [33]:

- Financial planning and budgeting,
- Financial accounting,
- Financial analysis,
- Financial decision-making and
  - Action. Financial planning is about;
  - Making sure that the organization can survive,
  - Making sure the money is being spent in the most efficient way,
  - Making sure that the money is being spent to fulfil the objectives of the organization,
- Being able to plan for the future of the organization in a realistic way. Financial Accountability: In non-profit organizations, whatever money is available for expenditure only is meant to be held in trust – on behalf of the affected community that is being served. The money is not the personal possession of any organisation or person. Financial managers, therefore, have to account for the ways and means by which such money may be used as well as particularly justify such usage with interest of public good.

However, financial accountability can be broken down into two components:

- a) Financial Accountability in terms of being able to account for the way the money is spent to:
  - Donors,
  - Boards and committees,
  - Members, and the people whom the money is meant to benefit.

b) Financial Responsibility, on the other hand, involves the following:

- Not taking on obligations the organization cannot meet,
- Paying staff and accounts on time,
- Keeping proper records of the money that comes into the organization and goes out of the organization.

### **Objectives of Financial management**

The primary purpose of financial management is to do with procurement, allocation and control of financial resources of a concern. The objectives of financial management specifically encompass the following:

- To ensure regular and adequate supply of funds to the concern,
- To ensure optimum funds utilization. Once the funds are received they should be utilised in maximum possible way,
- To ensure safety on investment. This implies that funds should be invested in safe ventures so that adequate rate of return can be achieved,
- Overall control of the Institution's resources;
- Guidance to all departments in all financial matters, particularly as regards the preparation and monitoring of their budgets;
- The Institution's accounting, reporting and internal control procedures;
- Maintaining the financial information system; • Administering the pay-roll, loan and pension schemes;
- Arranging adequate insurance cover for the University's assets;
- Ensuring that surplus funds are invested and managed prudently [34].

## **2. Financial resources available to the Universities.**

Financing higher education in Nigeria in the present is a crucial national problem. The political, social and economic factors, which are currently having significant impact on the world economy, have necessitated the need to diversify the resources of education funding, mainly because reliance on only one source of revenue can inhibit educational growth. There are however some possible options of financing higher education:

- Fund from owner government, popularly known as subvention,
- Tuition and fees,
- Gifts, Grants and Endowments,
- Investment income,
- Auxiliaries (Enterprises, Licenses, Parents and Alumni Association) •
- Consultancies and Research activities,
- Community Participation,
- Scholarship/Bursary Scheme,
- Loan Scheme, etc.

The existing circumstances in the country and the attendant financial constraints have made education to suffer. Government is unable to ideally fund higher education effectively and efficiently due to lack of accurate baseline statistics the asymmetrical planning and prevalent economic crises. To sustain higher education in the country, all stakeholders must become involved in the financing, parents and guardian, the society in general, the private sector and non-governmental agencies. The education sector can only approach the optimal in provision and production when every stakeholder strives to do its part on the financing of higher education in Nigeria. This paper, therefore, also isolates six critical factors that tend to influence new trends in the funding of Universities in Nigeria. These are:

- Massive expansion in University Education;
- Inability of the Country to finance this massive expansion, leading to the emergence of the private sector;
- The rationale for cost-sharing with parents and students;
- The public call for accountability and value for money;
- The emergence of foreign providers through the General Agreement on Trade in services (GATS);
- And, finally, the need for adjustment in Country funding to reduce widening disparity [33]

### **3. Financial operations of Universities**

It should be noted that there have been major recent changes in the financial operations of universities in many countries. This change is as a result of diminishing public resources with the resultant effect, in most cases, of financial constraints within the university system. This situation has led to pressure from the government, and from within the university system itself, for a diversification of sources of financial support to the University which must also be backed by effective resource management.

From the above observations and scenarios, it is clear that the University can no longer rely solely on government funding, if it is to remain financially healthy. New styles and mechanisms of financial management are necessary. There are six key characteristics of the financially healthy University. These are:

- Short term solvency;
  - Retention of reserves;
  - The effective management of long term debt
- The effective management of the estate;
- The stability to generate non-state funding;
  - Consistency of budgetary strategy with mission.

Nevertheless, in spite of differences between various institutions and systems, I believe that there are six fundamental principles that must be observed. They are:

- Financial stability, which should make a key contribution to academic success;
- Financial management, which is too important to be left to the Bursar or Director of Finance alone;
- A conservative approach to institutional spending at the top, which should constantly send a message in favour of lean management of organizational resources, as well as transparency and accountability throughout the institution;
- That, risks should be examined carefully but, when accepted, the instrument should be sufficient to ensure a successful outcome;

- Good financial management requires that, where financial targets are not met, action should be taken immediately;
- Financial monitoring by policy makers, rather than technicians, can make a significant impact on the management of an institution.

It is necessary to state, at this juncture, that it is impossible to point to a 'right way' of managing University finance in general, because funding systems differ, and in particular, institutions differ. For example, managing the finances of a research university which has a significant grant income and major research facilities to maintain and, if it has a medical school, special relations with hospitals and state medical services or, if it has an agriculture or veterinary faculty, university farms to manage, are entirely different to managing the finances of a largely teaching university. This is not just a question of what the accounts of the two kinds of universities look like and the difference in the make-up of their income streams, but a matter of a different organization and structure. It must be further noted that the most viable source of financing university education is the effective management of the university educational system and associated institutions. Consequently, we paper also isolates six critical factors that tend to influence new trends in the funding of universities. This can be done in the following ways[35]:

- Rational allocation of cash funds;
- Management of cash reserves;
- Production of financial indicators;
- Better utilization of resources;
- Evaluation and auditing;
- Protection of funds from fraud.

In order to determine whether or not the finances of an organization are effectively managed, there is the need for financial reporting. The objective of financial reporting in the public sector, for example (where most universities in the developing countries are located), is to give a formal record

of the financial activities and resources entrusted to it and provide information useful for decision making by:

- Indicating whether resources were obtained and used in accordance with legally adopted budget;
  - Indicating whether resources were obtained and used in accordance with legal and contractual requirements, including financial limits established by appropriate legislative authorities;
  - Providing information about the resources, allocation and uses of financial resources;
  - Providing information about how the government or unit financed its activities and met its cash requirements;
  - Providing information that is useful in evaluating governments or units' ability to finance its activities and to meet its liabilities and commitments;
- Providing information about financial condition of the government or unit and changes in it;
- Providing aggregate information useful in evaluating the governments or units performance in terms of service costs, efficiency and accomplishment.

#### **4. On the need for sustainable university administration and institution-building**

For a country, such as Nigeria, to get her quest for solid national development, there is the need to build sustainable and strong institutions. It must be noted at this juncture, that, if there has to be sustainable development in Nigerian universities, they have to be “adequately” funded. The financing of education should be the function of all the major stakeholders. This is because government alone cannot fund higher education. Inadequate funding of public universities has been identified as the prime cause of the problems of the universities. There is need for strong institutions for service delivery, government efficiency, and strong policy and programme implementation. More importantly, there is the need to build capacity divorced from our individual, regional, religious and

personal aggrandizement in order to encourage public and private sector sustenance. It must be noted that, a country cannot grow or achieve much if it depends on individual genius, personality cult, and passion to run its public institutions. The development of infrastructure, as well as maintenance and delivery of other state services need viable and functional institutions. These institutions should be the driving force towards the maintenance of the Country's dilapidated roads, outdated power infrastructure and other conceivable public sector services. It may be pertinent to further state, at this juncture, that government agencies have failed because they failed to build an enduring institutional structure. If the government had built sustainable institution or leveraged on strategic capacity building, most of the critical challenges that are being encountered in the country could have been minimized. Further still, on Nigeria, substantial investments of the nation's wealth should be made in favour of the training and retraining of the national workforce. This is because every nation's strength is in her work force. If an emerging nation such as Nigeria would develop a well-dedicated and trained work force, a substantial part of the nation's developmental problems could have been solved[34].

## **5. Conclusion**

By and large the importance of effective university governance cannot be under- stated, given the primacy of strategic educational and knowledge management for the possible attainment of necessary economic growth and sustainable human development across the globe. The pursuit of the inclusive but multidimensional goals of sustainable university administration and strategic capacity building are also dependent on the extent to which institutional financial resources are prudently harnessed and managed. Consequently, the university administration has a critical role to play in this nexus. Indeed, successful university administration in this 21st century must leverage on the tenets of sound resources allocation, utilization and financial management to catalyze processes of necessary capacity building for balanced organization development and sustainable futures of the knowledge industry. In conclusion, the instrumentality

of financial reporting, international best practices in strategic university administration and the necessary understanding of the harvestable pool of financial resources that is available to the global university system as well as various mechanisms for putting these into usage for the promotion of industrial peace and organizational stability in the university system are all necessary ingredients for managing university finances for sustainable administration and institution- building.