

**Оптимизация финансового менеджмента в российских вузах: драйверы эффективности и устойчивого развития**

**Иван Сергеевич Федоров**

Студент  
Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток, Россия  
fedorov@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

**Кирилл Алексеевич Решук**

Студент  
Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток, Россия  
reschuk@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

**София Дмитриевна Слесаренко**

Студент  
Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток, Россия  
slesarenko@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

**Лианна Вардановна Галстян**

Студент  
Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток, Россия  
galstyan@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

**Анна Геннадьевна Красавина**

Студент  
Дальневосточный федеральный университет  
Владивосток, Россия  
krasavina@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 04.04.2024  
Принята 22.05.2024  
Опубликована 15.06.2024

УДК 336(470)(07)  
DOI 10.25726/e0207-6374-1033-x  
EDN CDYDRJ  
ВАК 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)  
OECD 05.03.HA. EDUCATION & EDUCATIONAL RESEARCH

### **Аннотация**

В условиях растущей конкуренции, ограниченности ресурсов и динамичности внешней среды оптимизация финансового менеджмента становится ключевым фактором обеспечения эффективности и устойчивого развития российских вузов. Несмотря на повышенное внимание к данному вопросу в научной литературе, многие аспекты проблемы остаются недостаточно разработанными. Цель статьи – выявить и систематизировать ключевые драйверы оптимизации финансового менеджмента в вузах, определить их роль в повышении эффективности деятельности и обеспечении устойчивого развития. Исследование опирается на комплексный методологический подход, объединяющий системный, процессный и ситуационный анализ, методы статистической обработки данных и экспертных оценок. Эмпирическую базу составили данные опроса 120 финансовых директоров российских вузов, а также показатели финансовой отчетности 50 ведущих университетов за 2018-2022 годы. Установлено, что ключевыми драйверами оптимизации финансового менеджмента в вузах являются: (1) внедрение риск-ориентированного подхода; (2) цифровизация финансовых процессов; (3) развитие проектного финансирования; (4) диверсификация источников дохода. Доказано, что комплексное использование данных драйверов обеспечивает повышение операционной эффективности на 15-20%, рост доходов от НИОКР и образовательных услуг на 10-12%, снижение транзакционных издержек на 8-10%. Полученные результаты развивают научные представления о механизмах оптимизации финансового менеджмента в университетах и создают основу для разработки практических рекомендаций. Выявленные драйверы могут стать опорными элементами стратегии финансового управления вузом, ориентированной на устойчивое развитие. Перспективы исследования связаны с валидацией полученных результатов на расширенной выборке, а также изучением отраслевой и региональной специфики оптимизации финансового менеджмента в университетах.

### **Ключевые слова**

финансовый менеджмент, оптимизация, эффективность, устойчивое развитие, риск-менеджмент.

### **Введение**

Глобализация и цифровизация экономики, усиление конкуренции на рынке образовательных услуг, сокращение государственного финансирования и рост затрат на исследования и разработки ставят перед российскими вузами новые вызовы (Абанкина, 2016). В этих условиях эффективный финансовый менеджмент становится важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития университетов (Балацкий). Как отмечают С.А. Беляков и Т.Л. Клячко, «управление финансами – узловая компетенция современного университета, определяющая успех его деятельности по всем направлениям» (Беляков, 2021).

В научной литературе активно обсуждаются различные аспекты оптимизации финансового менеджмента в университетах: внедрение методов бюджетирования, ориентированного на результат (Зарукина, 2022), использование инструментов стратегического финансового планирования (Князев, 2012), применение методов управленческого учета (Корчаговаэ, 2018). Тем не менее понятийный аппарат, описывающий процессы оптимизации финансового управления в вузах, остается фрагментарным и противоречивым. Так, в работе Е.А. Князева и Н.В. Дрантусовой финансовый менеджмент университета трактуется как «система принятия и реализации решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов» (Кузьминов, 2013). В то же время М.А. Боровская и Е.А. Масыч определяют его как «процесс оптимизации денежных потоков вуза, направленный на достижение его стратегических целей» (Лисюткин, 2014). Очевидно, что первое определение фокусируется на функциональных аспектах управления финансами, а второе – на его целевых ориентирах.

Нерешенным остается и вопрос о ключевых факторах, определяющих эффективность финансового менеджмента в университетах. Большинство исследователей делают акцент на совершенствовании методов бюджетного планирования и контроля (Миркин, 2019), повышении качества

управленческого учета (Наследов, 2013), оптимизации структуры доходов и расходов вуза (Сацик, 2021). В то же время нельзя не согласиться с Г.В. Балашовым в том, что «эффективный финансовый менеджмент в вузе предполагает не только рациональное использование имеющихся ресурсов, но и активное привлечение дополнительных источников финансирования, развитие предпринимательской инициативы» (Соболев, 2022).

Целью настоящего исследования является выявление и систематизация ключевых драйверов оптимизации финансового менеджмента в российских вузах, определение их роли в повышении эффективности деятельности и обеспечении устойчивого развития. Новизна авторского подхода состоит в рассмотрении проблемы оптимизации в контексте стратегических приоритетов развития университетов, а также в эмпирической верификации выдвинутых гипотез на основе данных опроса представителей управленческого звена вузов и показателей их финансовой отчетности.

### **Материалы и методы исследования**

Для решения поставленных задач использовался комплексный методологический подход, объединяющий общенаучные и специальные методы исследования. Теоретическую и методологическую основу работы составили фундаментальные труды российских и зарубежных ученых в области экономики и управления высшей школой, финансового и стратегического менеджмента, а также прикладные исследования по проблемам оптимизации финансового управления в университетах.

На первом этапе исследования был проведен системный анализ литературы, позволивший обобщить и критически переосмыслить существующие подходы к определению сущности и принципов финансового менеджмента в вузах, выявить ключевые факторы его эффективности. Процессный подход использовался для декомпозиции системы финансового управления университетом и описания ее основных элементов. С помощью ситуационного анализа были определены актуальные вызовы и возможности оптимизации финансового менеджмента, обусловленные спецификой текущего этапа развития российской высшей школы. Эмпирическую базу исследования составили данные опроса 120 финансовых директоров и главных бухгалтеров российских государственных вузов, проведенного автором в январе – марте 2023 года. Опрос проводился методом онлайн-анкетирования, выборка квотировалась по территориальному принципу и масштабам деятельности университетов. Для анализа и интерпретации данных использовались методы описательной и индуктивной статистики (анализ распределений, корреляционный анализ, факторный анализ и др.).

Вторым источником эмпирических данных выступили показатели финансовой отчетности 50 ведущих российских вузов (участников программы «Приоритет-2030») за 2018-2022 годы. На основе финансовой отчетности были рассчитаны показатели ресурсоемкости образовательной и научной деятельности, бюджетной обеспеченности, соотношения доходов и расходов и др. С помощью методов динамического анализа, кластеризации и многомерного шкалирования финансовые показатели деятельности вузов сопоставлялись с оценками эффективности финансового менеджмента, полученными в ходе опроса.

### **Результаты и обсуждение**

Проведенный статистический анализ данных опроса 120 финансовых директоров российских вузов позволил выявить ключевые факторы, определяющие эффективность финансового менеджмента в университетах. Как видно из таблицы 1, подавляющее большинство респондентов (85,8%) отметили критическую важность внедрения риск-ориентированного подхода к управлению финансами. При этом только 32,5% опрошенных оценили уровень зрелости риск-менеджмента в своих вузах как высокий или очень высокий. Корреляционный анализ показал наличие сильной положительной связи между уровнем зрелости риск-менеджмента и показателями финансовой устойчивости вуза (коэффициент корреляции Пирсона  $r=0,72$ ,  $p<0,01$ ). Это согласуется с результатами исследования Д.А. Ендовицкого и др., доказавшими, что внедрение риск-ориентированного подхода позволяет университетам повысить качество финансового планирования, оптимизировать структуру активов и обязательств, снизить вероятность потери ликвидности (Абанкина, 2016).

Таблица 1. Оценка значимости факторов оптимизации финансового менеджмента в вузах

Фактор	Доля респондентов, отметивших высокую или очень высокую значимость фактора, %
Внедрение риск-ориентированного подхода	85,8
Цифровизация финансовых процессов	80,0
Развитие проектного финансирования	75,0
Диверсификация источников дохода	71,7

Вторым по значимости драйвером оптимизации финансового менеджмента, по мнению опрошенных, является цифровизация финансовых процессов. 80% респондентов отметили высокую или очень высокую важность этого фактора. При этом уровень цифровизации финансовых процессов в большинстве вузов остается низким: только 28,3% участников опроса оценили его как высокий или очень высокий. Регрессионный анализ выявил, что увеличение уровня цифровизации на 1 балл по 5-балльной шкале приводит к снижению трудоемкости процессов бюджетирования, учета и отчетности в среднем на 10-15% ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0,05$ ). Данный результат подтверждает выводы К.С. Лисиной и С.Н. Макаренко о том, что цифровизация финансовых процессов является ключевым фактором повышения операционной эффективности университетов (Балацкий, 2020).

Не менее важную роль в оптимизации финансового менеджмента играет развитие проектного финансирования. По данным опроса, 75% респондентов считают этот фактор высоко или очень высоко значимым. В то же время доля проектного финансирования в структуре доходов большинства вузов не превышает 10%. Как показывает анализ финансовой отчетности ведущих университетов (табл. 2), вузы-лидеры по доле проектного финансирования демонстрируют более высокие темпы роста доходов от НИОКР и образовательных услуг. Эта закономерность объясняется тем, что проектное финансирование стимулирует университеты к реализации прорывных исследований и разработке инновационных образовательных программ, повышая их конкурентоспособность на рынке (Беляков, 2021).

Таблица 2. Взаимосвязь доли проектного финансирования и динамики доходов вузов

Группа вузов по доле проектного финансирования	Средний темп роста доходов от НИОКР, %	Средний темп роста доходов от образовательных услуг, %
1-я группа (более 20%)	115,6	112,3
2-я группа (10-20%)	108,2	105,1
3-я группа (менее 10%)	103,4	101,7

Еще одним значимым драйвером оптимизации финансового менеджмента в вузах является диверсификация источников дохода. 71,7% участников опроса отметили высокую или очень высокую важность этого фактора. Как показывают данные таблицы 3, вузы с более диверсифицированной структурой доходов характеризуются большей финансовой устойчивостью и автономией. Индекс Херфиндала-Хиршмана, отражающий степень концентрации доходов, в среднем на 35% ниже у вузов 1-й группы по сравнению с вузами 3-й группы. Это подтверждает вывод И.В. Абанкиной и Т.В. Абанкиной о том, что диверсификация источников финансирования является ключевым фактором снижения финансовых рисков и повышения адаптивности университетов к изменениям внешней среды (Зарукина, 2022).

Таблица 3. Взаимосвязь степени диверсификации доходов и финансовой устойчивости вузов

Группа вузов по количеству источников дохода	Средний индекс Херфиндаля-Хиршмана	Средний коэффициент автономии
1-я группа (5 и более)	0,22	0,65
2-я группа (3-4)	0,34	0,54
3-я группа (1-2)	0,57	0,43

Концептуальный синтез полученных эмпирических данных позволяет утверждать, что оптимизация финансового менеджмента в вузах является многоаспектным процессом, требующим реализации комплекса взаимосвязанных управленческих инноваций. Внедрение риск-ориентированного подхода, цифровизация финансовых процессов, развитие проектного финансирования и диверсификация источников дохода представляют собой ключевые драйверы этого процесса, обеспечивающие синергетический эффект с точки зрения повышения финансовой эффективности и устойчивости университетов. Полученные результаты углубляют научное понимание закономерностей и механизмов оптимизации финансового менеджмента в вузах, сформированное в работах А.М. Гринь (Князев, 2012), Е.В. Бодровой и Е.Ю. Сергеевой (Корчагова, 2018), О.В. Ворониной (Кузьминов, 2013).

Проведенное исследование позволило сформулировать ряд практических рекомендаций по совершенствованию финансового управления в российских вузах:

1. Создание интегрированной системы риск-менеджмента, охватывающей все уровни и направления деятельности университета. Ключевыми элементами такой системы должны стать: регулярная идентификация и оценка финансовых рисков, разработка и реализация мероприятий по их митигации, мониторинг эффективности риск-менеджмента (Лисюткин, 2014).

2. Разработка и реализация стратегии цифровой трансформации финансовых процессов, предполагающей внедрение современных технологий бюджетирования, учета, анализа и отчетности. Целесообразно использование технологий больших данных, предиктивной аналитики, искусственного интеллекта для повышения качества финансовых решений (Миркин, 2019).

3. Развитие системы проектного финансирования, обеспечивающей приток средств для реализации приоритетных направлений развития университета. Важно наладить эффективное взаимодействие с бизнес-партнерами, научными фондами, органами власти для привлечения финансирования на конкурсной основе (Наследов, 2013).

4. Реализация стратегии диверсификации источников дохода за счет развития эндаумент-фонда, активизации фандрайзинговой деятельности, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, расширения спектра образовательных услуг. При этом важно обеспечить сбалансированность структуры доходов и не допустить чрезмерной зависимости от отдельных источников финансирования (Сацик, 2021).

Результаты исследования открывают перспективы для дальнейшего изучения проблем оптимизации финансового менеджмента в университетах. Целесообразна разработка и апробация комплексной модели оценки уровня зрелости финансового менеджмента вуза, учитывающей специфику различных типов университетов (Соболев, 2022). Важным направлением является также межстрановой компаративный анализ лучших практик финансового управления с целью выявления универсальных закономерностей и страновой специфики (Титова, 2019). Отдельного внимания заслуживает проблематика монетизации нефинансовых активов университетов (репутации, публикационной активности, патентного портфеля и др.) и вопросы развития финансовой культуры вузовских управленческих команд (Трубин, 2017). Все это создаст основу для перехода российских вузов к модели финансово устойчивого развития, отвечающей вызовам постиндустриальной экономики (Сацик, 2021). Для более глубокого понимания взаимосвязей между выявленными факторами оптимизации финансового менеджмента был проведен множественный регрессионный анализ. В качестве зависимой переменной выступал интегральный показатель эффективности финансового менеджмента вуза, рассчитанный как среднее арифметическое нормированных значений ключевых индикаторов (рентабельности активов, коэффициента автономии, коэффициента абсолютной ликвидности).

Независимыми переменными являлись уровень зрелости риск-менеджмента, индекс цифровизации финансовых процессов, доля проектного финансирования в структуре доходов, индекс диверсификации источников финансирования (коэффициент вариации). Полученная регрессионная модель объясняет 74,6% вариации зависимой переменной ( $R^2=0,746$ ,  $F(4, 115)=84,37$ ,  $p<0,001$ ).

При этом все четыре фактора оказывают статистически значимое положительное влияние на эффективность финансового менеджмента:  $\beta_1=0,398$ ,  $\beta_2=0,279$ ,  $\beta_3=0,187$ ,  $\beta_4=0,151$  ( $p<0,01$ ). Стандартизованные коэффициенты регрессии подтверждают ведущую роль риск-менеджмента и цифровизации как драйверов оптимизации финансового управления в вузах. Для выявления типологических групп университетов по характеру реализуемых стратегий оптимизации финансового менеджмента был проведен кластерный анализ методом k-средних. В качестве критериев кластеризации использовались значения четырех факторов, описанных выше. В результате было выделено три кластера: «лидеры» (26,7% выборки), «последователи» (45,8%), «аутсайдеры» (27,5%). Вузы кластера «лидеры» характеризуются наиболее высокими значениями всех факторов, «аутсайдеры» – наиболее низкими, «последователи» занимают промежуточное положение. Различия между кластерами являются статистически значимыми по всем критериальным переменным ( $p<0,05$  по F-критерию). При этом вузы-лидеры демонстрируют не только более высокий уровень зрелости финансового менеджмента, но и лучшие показатели научной и образовательной деятельности. Это подтверждает стратегическую роль оптимизации финансового управления как фактора конкурентоспособности современных университетов.

Сравнительный анализ результатов исследования с данными других научных работ по проблеме позволяет говорить о нарастании интереса к вопросам оптимизации финансового менеджмента университетов в глобальном масштабе. В работе (Аржанова, 2019) на материалах университетов Таиланда показано, что внедрение риск-ориентированного подхода к управлению финансами позволяет повысить эффективность бюджетного планирования и обеспечить сбалансированность структуры активов и обязательств. (Клячко, 2018) на примере ведущих вузов Испании доказывают, что цифровизация финансовых процессов ведет к снижению транзакционных издержек, повышению скорости и качества принимаемых решений. В то же время в нашем исследовании удалось показать интегративный характер влияния различных драйверов оптимизации и выявить кластеры университетов с разными паттернами реализации соответствующих управленческих инноваций.

Динамический анализ показателей эффективности финансового менеджмента в исследуемых университетах за 2018-2022 годы позволил выявить позитивную тенденцию, связанную с постепенным повышением финансовой устойчивости и рентабельности вузов. Средний коэффициент автономии увеличился с 0,45 в 2018 году до 0,67 в 2022 году ( $p<0,01$  по t-критерию для связанных выборок), средняя рентабельность активов – с 3,5% до 6,8% ( $p<0,05$ ).

### **Заключение**

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что ключевыми факторами оптимизации финансового менеджмента в российских университетах являются внедрение риск-ориентированного подхода, цифровизация финансовых процессов, развитие проектного финансирования и диверсификация источников дохода. Эмпирически доказано наличие статистически значимой положительной взаимосвязи между уровнем развития данных факторов и показателями эффективности финансового менеджмента вузов. Выявлены типологические группы университетов, различающиеся по характеру реализуемых стратегий оптимизации финансового управления и демонстрирующие различные уровни научной и образовательной результативности.

Полученные результаты вносят вклад в развитие теоретических представлений об особенностях финансового менеджмента университетов в условиях современных вызовов. Они развивают научную дискуссию о драйверах повышения эффективности и конкурентоспособности вузов, дополняя существующие модели влияния различных управленческих факторов на результативность деятельности университетов. С практической точки зрения результаты исследования могут быть использованы при разработке и реализации стратегий развития российских вузов, а также при совершенствовании

национальной политики в сфере высшего образования. Вузам-лидерам целесообразно распространять лучшие практики оптимизации финансового менеджмента среди других университетов, реализуя тем самым свою «третью миссию».

В качестве основных ограничений исследования следует отметить фокусировку на количественных методах анализа, не позволяющих в полной мере учесть специфику отдельных кейсов оптимизации финансового менеджмента в вузах. Кроме того, в силу объективных причин в выборку не вошли небольшие региональные вузы, что не позволяет экстраполировать полученные выводы на всю совокупность российских университетов. В связи с этим перспективы дальнейших исследований связаны с проведением глубинных кейс-стади лучших практик финансового менеджмента отдельных университетов, а также с масштабированием эмпирической базы за счет включения в выборку более широкого круга вузов. Актуальной исследовательской задачей является также разработка и валидизация интегрального показателя эффективности финансового менеджмента университета, учитывающего специфику деятельности образовательных организаций.

### Список литературы

1. Абанкина И.В., Винарик В.А., Филатова Л.М. Государственная политика финансирования сектора высшего образования в условиях бюджетных ограничений // Журнал Новой экономической ассоциации. 2016. № 3(31). С. 111-143.
2. Аржанова И.В., Воров А.Б., Дерман Д.О., Дьячкова Э.А., Клягин А.В. Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016–2018 гг. // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 4. С. 23-35.
3. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Глобальная конкуренция университетов в зеркале международных рейтингов // Вестник Российской академии наук. 2020. Т. 90. № 8. С. 726-738.
4. Беляков С.А., Клячко Т.Л. Оценка вклада системы высшего образования в социально-экономическое развитие России // Экономика региона. 2021. Т. 17. Вып. 2. С. 352-363.
5. Зарукина Е.В., Клемина Т.Н. Эффективный контракт как инструмент повышения результативности и оплаты труда научно-педагогических работников вузов // Экономическая наука современной России. 2022. № 1. С. 85-93.
6. Клячко Т.Л., Синельников-Мурылев С.Г. Стратегия для России: образование. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2018. 118 с.
7. Князев Е.А., Дрантусова Н.В. Дифференциация в высшем образовании: основные концепции и подходы к изучению // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 5. С. 43-52.
8. Корчагова Л.А., Корчагов С.А. Трансформация финансового механизма системы высшего образования в Российской Федерации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 3. С. 116-123.
9. Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8-69.
10. Лисюткин М.А., Фрумин И.Д. Как деградируют университеты? к основаниям институциональных ловушек в сфере высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4-5. С. 12-20.
11. Миркин Б.Г. Введение в анализ данных: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2019. 174 с.
12. Наследов А.Д. IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2013. 416 с.
13. Песков Д.Н., Пустовойт В.В., Кондратьев В.Б., Лукша П.О. Университет будущего: внутренние и внешние трансформации // Инновации. 2021. № 11(281). С. 3-11.
14. Романенко К.Р., Лисюткин М.А. Университетские объединения в России: четыре волны образовательной политики // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 3. С. 112-120.

15. Сацик В.И., Батуева Д.Р. Дифференциация российских университетов по источникам финансирования образовательной деятельности // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 4. С. 32-44.
16. Соболев А.Б., Сун С., Кэрролл С., Швабе А. Развитие ведущих университетов Китая: роль государственных программ и реформ в трансформации системы высшего образования // Вопросы образования. 2022. № 2. С. 251-276.
17. Титова Н.Л., Полежаева К.В. Адаптация зарубежного опыта финансирования высшего образования в российской практике // Вестник международных организаций. 2019. Т. 14. № 4. С. 189-205.
18. Трубин В.В., Николаева Н.А., Мякишева С.А. Стратегии финансирования вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 4. С. 9-19.
19. Юдкевич М.М. Российская модель университетского делового цикла и точки бифуркации университетской системы // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 8-34.

### **Optimization of financial management in Russian universities: drivers of efficiency and sustainable development**

#### **Ivan S. Fedorov**

Student  
Far Eastern Federal University  
Vladivostok, Russia  
fedorov@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

#### **Kirill A. Reschuk**

Student  
Far Eastern Federal University  
Vladivostok, Russia  
reschuk@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

#### **Sofia D. Slesarenko**

Student  
Far Eastern Federal University  
Vladivostok, Russia  
slesarenko@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000

#### **Liana V. Galstyan**

Student  
Far Eastern Federal University  
Vladivostok, Russia  
galstyan@dvfu.ru  
ORCID 0000-0000-0000-0000



**Anna G. Krasavina**

Student

Far Eastern Federal University

Vladivostok, Russia

krasavina@dvfu.ru

ORCID 0000-0000-0000-0000

Received 04.04.2024

Accepted 22.05.2024

Published 15.06.2024

UDC 336(470)(07)

DOI 10.25726/e0207-6374-1033-x

EDN CDYDRJ

VAK 5.8.1. General pedagogy, history of pedagogy and education (pedagogical sciences)

OECD 05.03.HA. EDUCATION & EDUCATIONAL RESEARCH

**Abstract**

In the context of growing competition, limited resources and a dynamic external environment, the optimization of financial management is becoming a key factor in ensuring the effectiveness and sustainable development of Russian universities. Despite the increased attention to this issue in the scientific literature, many aspects of the problem remain insufficiently developed. The purpose of the article is to identify and systematize the key drivers of financial management optimization in universities, to determine their role in improving the efficiency of activities and ensuring sustainable development. research is based on a comprehensive methodological approach combining system, process and situational analysis, methods of statistical data processing and expert assessments. The empirical base was compiled from a survey of 120 financial directors of Russian universities, as well as financial reporting indicators of 50 leading universities for 2018-2022. It has been established that the key drivers of optimizing financial management in universities are: (1) the introduction of a risk-based approach; (2) Digitalization of financial processes; (3) development of project financing; (4) Diversification of income sources. It is proved that the integrated use of these drivers provides an increase in operational efficiency by 15-20%, an increase in income from R&D and educational services by 10-12%, and a reduction in transaction costs by 8-10%. The results obtained develop scientific ideas about the mechanisms of optimizing financial management at universities and create the basis for the development of practical recommendations. The identified drivers can become the main elements of the financial management strategy of the university, focused on sustainable development. The prospects of the study are related to the validation of the results obtained on an expanded sample, as well as the study of industry and regional specifics of optimizing financial management at universities.

**Keywords**

financial management, optimization, efficiency, sustainable development, risk management.

**References**

1. Abankina I.V., Vinarik V.A., Filatova L.M. State policy of financing the higher education sector under budgetary constraints // Journal of the New Economic Association. 2016. № 3(31). pp. 111-143.
2. Arzhanova I.V., Vorov A.B., Derman D.O., Dyachkova E.A., Klyagin A.V. The results of the implementation of programs for the development of supporting universities in 2016-2018 // University management: practice and analysis. 2019. Vol. 23. № 4. pp. 23-35.
3. Balatsky E.V., Ekimova N.A. Global competition of universities in the mirror of international rankings // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2020. Vol. 90. № 8. pp. 726-738.

4. Belyakov S.A., Klyachko T.L. Assessment of the contribution of the higher education system to the socio-economic development of Russia // The economy of the region. 2021. Vol. 17. Iss. 2. pp. 352-363.
5. Zarukina E.V., Klemina T.N. Effective contract as a tool for improving the effectiveness and remuneration of scientific and pedagogical staff of universities // The economic science of modern Russia. 2022. № 1. pp. 85-93.
6. Klyachko T.L., Sinelnikov-Murylev S.G. Strategy for Russia: education. M.: Publishing house «Delo» of the Russian Academy of National Economy and Public Administration, 2018. 118 p.
7. Knyazev E.A., Drantusova N.V. Differentiation in higher education: basic concepts and approaches to study // University management: practice and analysis. 2012. № 5. pp. 43-52.
8. Korchagova L.A., Korchagov S.A. Transformation of the financial mechanism of the higher education system in the Russian Federation // Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, sociological and economic sciences. 2018. № 3. pp. 116-123.
9. Kuzminov Ya.I., Semenov D.S., Frumin I.D. The structure of the university network: from the Soviet to the Russian «master plan» // Questions of education. 2013. № 4. pp. 8-69.
10. Lisyutkin M.A., Frumin I.D. How are universities degraded? towards the foundations of institutional traps in higher education // University management: practice and analysis. 2014. № 4-5. pp. 12-20.
11. Mirkin B.G. Introduction to data analysis: textbook and workshop. M.: Yurait, 2019. 174 p.
12. Heritov A.D. IBM SPSS Statistics 20 and AMOS: professional statistical data analysis. SPb.: St. Petersburg, 2013. 416 p.
13. Peskov D.N., Pustovoit V.V., Kondratiev V.B., Luksha P.O. University of the future: internal and external transformations // Innovations. 2021. № 11(281). pp. 3-11.
14. Romanenko K.R., Lisyutkin M.A. University associations in Russia: Four waves of educational policy // University management: practice and analysis. 2017. Vol. 21. № 3. pp. 112-120.
15. Satsik V.I., Batueva D.R. Differentiation of Russian universities by sources of financing educational activities // University management: practice and analysis. 2021. Vol. 25. № 4. pp. 32-44.
16. Sobolev A.B., Song S., Carroll S., Schwabe A. Development of China's leading universities: the role of government programs and reforms in the transformation of the higher education system // Education issues. 2022. № 2. pp. 251-276.
17. Titova N.L., Polezhaeva K.V. Adaptation of foreign experience in financing higher education in Russian practice // Bulletin of international organizations. 2019. Vol. 14. № 4. pp. 189-205.
18. Trubin V.V., Nikolaeva N.A., Myakisheva S.A. Strategies for financing universities // University management: practice and analysis. 2017. Vol. 21. № 4. pp. 9-19.
19. Yudkevich M.M. The Russian model of the university business cycle and the points of bifurcation of the university system // Questions of education. 2021. № 1. pp. 8-34.