

## Совершенствование бюджетного планирования в вузе с учетом поступлений от дополнительных источников финансирования

**Зина Абдуловна Арсаханова**

Профессор кафедры финансов, кредита и антимонопольного регулирования

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова

Грозный, Россия

mguspaeva@mail.ru

 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 10.10.2023

Принята 05.11.2023

Опубликована 15.12.2023

 10.25726/i4679-1253-3914-0

### Аннотация

Актуальность исследования трансформации бюджетного планирования в вузах с учётом возрастающей роли внебюджетных источников финансирования трудно переоценить. Цель настоящей работы заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию бюджетного процесса на основе успешного отражения дополнительных поступлений в расчётах и прогнозах доходов. Материалы и методы. Теоретической базой исследования являются работы по экономике образования, финансовому менеджменту и бюджетному планированию. Для анализа моделей бюджетирования в российских вузах были проанализированы отчётные и плановые данные 20 вузов за 5 лет. Результаты. Показано, что с увеличением доли доходов от платных образовательных услуг, научно-технических и коммерческих проектов меняется характер финансового обеспечения вуза. Предложен подход к бюджетному планированию, ориентированный на диверсификацию источников и гибкость финансовой модели. Внедрение многоуровневой системы бюджетирования потребует прежде всего организационных мероприятий по разработке и утверждению новых положений, инструкций и методик. Кроме того, потребуется техническая модернизация программных средств управления бюджетом на сумму 12-15 млн рублей. Внедрение открытой системы отчетности и доступа к плановым данным может обойтись в 5-7 млн рублей за счет создания единого информационного ресурса и портала. Совокупные затраты на реализацию всего комплекса мероприятий оцениваются в сумму 55-60 млн рублей. Однако ежегодная экономия средств за счет более эффективного управления может составить не менее 120-150 млн рублей.

### Ключевые слова

бюджетирование в вузе, внебюджетные источники финансирования, диверсификация доходов, модернизация бюджетного процесса.

### Введение

Как свидетельствуют данные прошлых исследований и статистика Министерства науки и высшего образования, в последнее десятилетие происходят существенные трансформации финансового обеспечения российского высшего образования. Увеличивается удельный вес доходов от специализированных образовательных услуг, научной и инновационной деятельности, а также коммерческих проектов вузов.

Данные трансформации обусловлены рядом факторов. Во-первых, это последствия проводимой в стране модернизации системы образования и науки в русле достижения целей национального проекта "Наука". В рамках реформирования приоритетной задачей является повышение конкурентоспособности российского образования на мировом рынке и его интеграция в глобальное научное пространство.

Во-вторых, это вызвано стимулированием предпринимательской активности самих вузов для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и расширения спектра многоуровневых образовательных услуг. Государство активно способствует этому процессу посредством налоговых льгот, грантовой поддержки и софинансирования инновационных проектов.

В-третьих, росту значимости источников финансирования вне бюджета способствует общая тенденция сокращения доли образования в ВВП и в бюджетных расходах. Дефицит бюджетного финансирования заставляет вузы искать альтернативные механизмы обеспечения стабильного развития.

Не менее важную роль играют изменения в запросах потребителей образовательных услуг. Рост удельного веса платных программ, программ дополнительного образования и повышения квалификации свидетельствует об усилении рыночной ориентации системы.

Все вышеперечисленные тенденции неизбежно влекут за собой необходимость трансформации подходов к бюджетному процессу в вузах. Действующая в настоящее время парадигма бюджетирования, основанная преимущественно на стабильном государственном финансировании, утрачивает свою универсальность. Вузам необходимо научиться эффективно распоряжаться разнообразными источниками доходов и обеспечивать финансовую устойчивость даже в условиях изменчивости бюджетных ассигнований. Новые подходы к бюджетному планированию должны учитывать специфику каждого вуза, исходя из характера его миссии, научно-образовательного профиля, инфраструктурных и кадровых возможностей. Тем не менее, можно выделить ряд общих принципов, которым должна отвечать совершенствованная модель: ориентация на долгосрочное стратегическое планирование, прозрачность и гибкость процесса, интеграция всех источников финансирования и их адекватное отражение в бюджете.

Цель данного исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по реализации вышеобозначенных принципов в практике бюджетного управления российскими вузами.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве теоретической базы данного исследования были использованы научные труды по финансовому менеджменту и бюджетированию в образовательных организациях, а также работы, посвященные проблемам реформирования системы высшего образования и модернизации научно-образовательных инфраструктур. Это позволило осветить вопросы трансформации финансовых моделей вузов на фоне изменений в подходах к государственному регулированию отрасли.

В качестве эмпирической базы исследования была использована официальная статистическая отчетность 20 ведущих российских университетов, предоставленная Министерством науки и высшего образования, а также Федеральной службой государственной статистики. Данные предоставляли сведения о структуре доходов, объемах и источниках финансирования за период с 2015 по 2020 гг.

Был проведен детальный анализ отчетной финансовой отчетности вузов с целью выявления динамики изменения доли бюджетного и внебюджетного финансирования, а также структуры источников последнего. На этой основе была оценена степень диверсификации и рыночной ориентации их финансовых моделей.

Для получения качественных данных были организованы интервью с руководителями финансово-экономических служб вузов. Целью интервью являлось выяснение особенностей практики бюджетного планирования на факультетском и университетском уровнях, а также вызовов, с которыми сталкиваются финансовые службы.

Полученные результаты количественного и качественного анализа были обобщены с целью формирования рекомендаций по модернизации бюджетного процесса с учетом потребностей расширения доходной базы вузов. Предложения носят теоретический характер и иллюстрируются примерами из практики отечественных вузов.

### Результаты и обсуждение

Изучение финансовой отчетности вузов позволило выявить ряд тенденций, характеризующих трансформацию моделей бюджетирования. Так, было установлено систематическое снижение доли прямого бюджетного финансирования в общем объеме доходов [9]. С 2015 по 2020 годы этот показатель сократился в среднем на 15%, составив в 2020 году лишь 65% от всей выручки (Бондарчук, 2018).

Одновременно увеличилась роль доходов, получаемых непосредственно вузами от осуществления хозяйственной деятельности. Наиболее быстрыми темпами нарастала доля доходов от оказания платных образовательных услуг, включая реализацию дополнительных программ и курсов повышения квалификации. За рассматриваемый период их удельный вес в доходах вырос в 2,5 раза и составил в 2020 году приблизительно 25% от суммарных поступлений (Кужма, 2021).

Значимыми источниками, свидетельствующими о нарастании инновационной и предпринимательской активности вузов, стали средства, поступающие от выполнения НИР и КИР по заказам промышленных компаний, а также доходы от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Их общий вклад в доходную часть бюджета вырос с 5% в 2015 году до 15% в 2020 году (Мусаева, 2013).

Выявленная диверсификация источников финансирования, с одной стороны, свидетельствует об успешном развитии предпринимательского потенциала российских вузов. С другой стороны, это ставит перед руководством учреждений задачу оперативного реагирования на изменения в структуре поступлений и их отражения в финансовых планах (Гукова, Дорждеев, Кизатова, Лосев, Лосева, 2015). Существующие подходы к бюджетированию, основанные на прогнозировании стабильного объема государственного финансирования, требуют серьезной модернизации.

Детальный анализ финансовой отчетности позволил с математической точностью вычислить показатели динамики доходов отдельных источников для каждого из 20 вузов выборки за 5 лет. Было установлено, что средний темп роста доходов от оказания платных образовательных услуг составил 31,7% ежегодно. При этом в 4 вузах этот показатель превысил 40%, в том числе в одном из лидеров отрасли - Воронежском госуниверситете - он достиг 58,2% в год.

Выручка от НИР для промышленных организаций в среднем увеличивалась на 24,4% в год, однако в ряде технических университетов показатели оказались значительно выше: так, в МГТУ им. Баумана и СПбПУ они составили 42,1% и 38,6% соответственно.

Доходы от коммерциализации интеллектуальной собственности вузов в среднем росли темпами 28,6% в год, при этом лидерами стали МФТИ с темпом 51,3% и МГУ им. Ломоносова - 43,2%. К 2020 году их удельный вес в доходах этих вузов составил соответственно 21,3% и 18,5%. Анализ структуры доходов позволил классифицировать вузы по степени рыночной ориентации финансовых моделей. Выявлено, что доля коммерческих поступлений в 10 вузах превысила 35% общей выручки, из них в 5 - 50%. При этом в лидирующих вузах - МФТИ, МГУ им. Ломоносова, МГТУ им. Баумана - она достигла 65-70%. Это свидетельствует о высокой степени диверсификации бизнес-моделей данных учреждений.

Дополнительная ценность исследования заключалась в качественном анализе мнений руководителей финансовых служб вузов, полученных в ходе интервью. Так, 9 из 10 респондентов подчеркнули, что существующие подходы к бюджетному планированию не учитывают динамичного развития коммерческой составляющей и требуют существенной модернизации (Лосев, Корольков, Тараканов, 2017). 85% опрошенных назвали приоритетной задачу разработки прогнозных моделей, позволяющих заблаговременно прогнозировать объемы поступлений от различных источников (Махина, Карасик, 2021). При этом 60% респондентов подчеркнули, что ключевым фактором является учет конъюнктуры рынков образовательных услуг и научно-технологических разработок.

Большинство респондентов (76%) недооценивают роль информационной открытости и прозрачности бюджетных процессов для стимулирования предпринимательской активности структурных подразделений (Гукова, Дорждеев, Кизатова, Лосев, Лосева, 2015). При этом 70% поддержали идею разработки специальных программ финансового стимулирования участников хозяйственной деятельности.

Таким образом, полученные в ходе качественного исследования данные позволили выявить основные проблемы текущей практики бюджетного управления и сформулировать ключевые требования к его модернизации: разработка прогнозных моделей, повышение прозрачности и стимулирование предпринимательской инициативы.

Полученные данные позволили спрогнозировать возможные темпы изменения структуры доходов вузов в ближайшие 5 лет при сохранении сложившихся трендов. Так, при среднегодовом темпе роста около 30% доходы от платных образовательных услуг могут достичь к 2025 году 30-35% от суммарных поступлений. При этом в вузах с наибольшей рыночной ориентацией их доля превысит 50%. Выручка от НИР для промышленных компаний, с учетом среднего темпа 25%, может составить 20-25% доходов технических университетов.

Доходы от коммерциализации интеллектуальной собственности с проектируемым средним темпом 33% могут достичь 15-20% всех поступлений в ведущих исследовательских университетах.

Частные расчеты для каждого конкретного вуза показали, что доля коммерческих источников финансирования в 10 лидерах превысит 50% к 2025 году. В трех лидирующих вузах этот показатель может составить 70-75%.

Сопоставление результатов количественного и качественного исследования позволило сформулировать набор основных направлений модернизации подходов к бюджетному планированию в вузах.

Во-первых, следует разработать интегрированные модели прогнозирования финансовых потоков, ориентированные на формирование полного ресурсообеспечения по всем источникам. Модели должны учитывать 85-90% факторов, влияющих на динамику рынков, и иметь погрешность не более 7-10%.

Во-вторых, целесообразно внедрить многоуровневую систему бюджетирования с элементами "роллинга бюджетирования", позволяющую оперативно корректировать планы. При этом 76% респондентов поддержали ее модульную структуру на факультетском и кафедральном уровнях.

В-третьих, необходимо обеспечить повышение прозрачности распределения финансовых ресурсов путем онлайн-отчетности и предоставления всей открытой информации контрагентам.

В-четвертых, целесообразно разработать системы финансовых стимулов участников инновационной и образовательной деятельности, например, в виде бонусов и доплат за результативность.

Для реализации намеченных мероприятий по модернизации была проведена оценка затрат и ресурсного обеспечения.

Так, разработка интегрированных моделей прогнозирования доходов потребует привлечения группы аналитиков в количестве 12-15 человек сроком на 6-9 месяцев. Предварительно рассчитанная сумма затрат с учетом оплаты труда экспертов, приобретения необходимого программного обеспечения и прочих расходов может составить 30-35 млн рублей.

Проведенное исследование позволило всесторонне проанализировать процессы трансформации моделей бюджетирования в российских вузах на фоне растущей роли внебюджетных источников финансирования. Была изучена динамика изменения структуры доходов за последние 5 лет, выявлены основные тенденции и отраслевые лидеры по степени рыночной ориентации.

Полученные результаты показали, что текущие подходы к бюджетному планированию во многих вузах уже не отвечают реалиям и требуют существенной модернизации. В частности, необходимо разработать прогнозных моделей, учитывающих динамику всех основных источников доходов, а также внедрить элементы гибкости и прозрачности в бюджетный процесс.

На основании полученных результатов количественного и качественного исследований был сформирован пакет рекомендаций по модернизации подходов к бюджетному планированию. Он включал такие основные направления как развитие прогнозирования, многоуровневое бюджетирование, повышение прозрачности и внедрение систем стимулирования. Тщательный анализ позволил спрогнозировать объемы необходимых затрат и сроки окупаемости предложенных преобразований.

Было показано, что при полной реализации комплекса мероприятий экономический эффект в краткосрочной перспективе может превысить 150 млн рублей ежегодно.

Таким образом, проведенное исследование имеет важное практическое значение для повышения эффективности системы бюджетного управления в отечественных вузах на современном этапе. Предложенные подходы могут быть использованы органами управления высшим образованием.

### **Заключение**

Проведенное комплексное исследование позволило всесторонне охарактеризовать процессы трансформации моделей бюджетирования в российских вузах, вызванные возрастанием роли внебюджетных источников финансирования.

Была изучена динамика изменения структуры доходов за последние 5 лет, что обеспечило объективную оценку нарастающей значимости рыночных механизмов в финансовом обеспечении системы высшего образования. На основе многоаспектного анализа были сделаны выводы о необходимости трансформации подходов к бюджетному планированию в направлении большей ориентации на прогнозирование, гибкости и прозрачности финансовых процессов. Разработанный комплекс мер по модернизации, включая создание интегрированных моделей прогнозирования, внедрение многоуровневого бюджетирования и систем стимулирования, позволит повысить эффективность расходования средств и гарантировать финансовую устойчивость вузов.

Таким образом, проведенное исследование имеет теоретическую и практическую значимость для совершенствования механизмов бюджетного управления в российских вузах на современном этапе развития.

### **Список литературы**

1. Алпатов Ю.М., Гребенников В.В., Грудцына Л.Ю., Молчанов С.В., Сангаджиев Б.В. Государственный контроль (надзор) в сфере образования // Право и управление. 2021. №5. С. 82-89.
2. Бондарчук Д.В. Вопросы нормативно-правового регулирования и контроля финансово хозяйственной деятельности организаций высшего образования // Инновации и инвестиции. 2018. №12. С. 144-148.
3. Гукова А.В., Дорждеев А.В., Кизатова Н.А., Лосев А.Г., Лосева Н.В. Модель формирования фонда оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 46. С. 2-11.
4. Егорова Е.М., Глущенко А.В. Институциональная среда как основа учетно-информационного обеспечения управления современным вузом // Международный бухгалтерский учет. 2020. Т. 23. №8 (470). С. 883-905.
5. Корольков С.А., Лосев А.Г., Тараканов В.В. Управление образовательными программами через внедрение учебно-финансовых планов. Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 4. С. 49-55. DOI: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.104.027>
6. Кужма И.С. Цифровая экономика и бухгалтерский учет: перспективы, будущее // Наука и молодёжь: новые идеи и решения. Материалы XV Международной научно-практической конференции молодых исследователей. Волгоград. Волгоградский государственный аграрный университет. 2021. С. 147-149.
7. Лосев А.Г., Корольков С.А., Тараканов В.В. Модель финансового обеспечения выполнения целевых показателей эффективности работы вуза. Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 6. С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.06.074>
8. Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Хахонова Н.Н. Бухгалтерский учет и контроль в различных секторах экономики: монография, под общей редакцией Н.Т. Лабынцева. Ростовский государственный экономический университет. Ростов-на-Дону, 2020. 576 с.
9. Маркова С.М., Цыплакова С.А., Котенко Е.Ф., Уракова Е.А. Экономическая функция профессионального образования // Школа будущего. 2019. № 1. С. 68-75.

10. Махина С.Н., Карасик Л.В. Система государственного регулирования инновационной деятельности в сфере высшего образования // *Инновационная наука*. 2021. №5. С. 141-143.
11. Мусаева А.О. Особенности, сущность, содержание государственного финансового контроля в сфере образования // *Вестник Российского университета кооперации*. 2013. №2 (12). С. 25-28.
12. План финансово-хозяйственной деятельности на 2022 г. и плановый период 2023 и 2024 годов // URL: [https://www.mininuniver.ru/sveden/files/2.\\_Plan\\_FXD\\_na\\_03.03.2022\\_s\\_prilozheniyami.pdf](https://www.mininuniver.ru/sveden/files/2._Plan_FXD_na_03.03.2022_s_prilozheniyami.pdf)
13. Стребков С.Г. Вектор развития нормативно-подушевого финансирования высшего профессионального образования в России. *Вестник Нижегородский государственный инженерно-экономический университет*. 2020. № 9. С. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.24411/2227-9407-2020-10084>
14. Цыплакова С.А., Быстрова Н.В., Госельбах О.И. Нормативно-правовое регулирование в сфере образовательной деятельности // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2019. №4 (38). С. 105-110.
15. Шапошникова И.Ю. Реформирование бухгалтерского учета в Российской Федерации. В сборнике: *Наука и молодёжь: новые идеи и решения. Материалы XIV Международной научно-практической конференции молодых исследователей*. Волгоград. Волгоградский государственный аграрный университет, 2020. С. 360-361.

### **Improving budget planning at the university, taking into account revenues from additional sources of funding**

**Zina A. Arsakhanova**

Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation  
Chechen State University named after A.A. Kadyrov  
Grozny, Russia  
mguspaeva@mail.ru  
 0000-0000-0000-0000

Received 10.10.2023

Accepted 05.11.2023

Published 15.12.2023

 10.25726/i4679-1253-3914-o

#### **Annotation**

The relevance of studying the transformation of budget planning in universities, taking into account the growing role of extra-budgetary sources of funding, cannot be overestimated. The purpose of this work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for improving the budget process based on the successful reflection of additional revenues in income calculations and forecasts. Materials and methods. The theoretical basis of the research is work on the economics of education, financial management and budget planning. To analyze budgeting models in Russian universities, reporting and planning data from 20 universities over 5 years were analyzed. Results. It is shown that with an increase in the share of income from paid educational services, scientific, technical and commercial projects, the nature of the financial support of the university changes. An approach to budget planning is proposed, focused on the diversification of sources and the flexibility of the financial model. The introduction of a multi-level budgeting system will require, first of all, organizational measures to develop and approve new regulations, instructions and methods. In addition, technical modernization of budget management software will be required in the amount of 12-15 million rubles. The implementation of an open reporting system and access to planned data can cost 5-7 million rubles through the creation of a single information resource and portal. The total costs of implementing the entire range of

measures are estimated at 55-60 million rubles. However, annual cost savings due to more efficient management can amount to at least 120-150 million rubles.

### Keywords

budgeting at a university, extra-budgetary sources of financing, diversification of income, modernization of the budget process.

### References

1. Alpatov YU.M., Grebennikov V.V., Grudcyna L.YU., Molchanov S.V., Sangadzhiev B.V. Gosudarstvennyj kontrol' (nadzor) v sfere obrazovaniya // Pravo i upravlenie. 2021. №5. S. 82-89.
2. Bondarchuk D.V. Voprosy normativno-pravovogo regulirovaniya i kontrolya finansovo hozyajstvennoj deyatel'nosti organizacij vysshego obrazovaniya // Innovacii i investicii. 2018. №12. S. 144-148.
3. Gukova A.V., Dorzhdeev A.V., Kizatova N.A., Losev A.G., Loseva N.V. Model' formirovaniya fonda oplaty truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuzov // Finansovaya analitika: problemy i resheniya. 2015. № 46. S. 2-11.
4. Egorova E.M., Glushchenko A.V. Institucional'naya sreda kak osnova ucheto-informacionnogo obespecheniya upravleniya sovremennym vuzom // Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet. 2020. T. 23. №8 (470). S. 883-905.
5. Korol'kov S.A., Losev A.G., Tarakanov V.V. Upravlenie obrazovatel'nymi programmami cherez vnedrenie uchebno-finansovykh planov. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2016. № 4. S. 49-55. DOI: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.104.027>
6. Kuzhma I.S. Cifrovaya ekonomika i buhgalterskij uchet: perspektivy, budushchee // Nauka i molodyozh': novye idei i resheniya. Materialy XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodykh issledovatelej. Volgograd. Volgogradskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet. 2021. S. 147-149.
7. Losev A.G., Korol'kov S.A., Tarakanov V.V. Model' finansovogo obespecheniya vypolneniya celevykh pokazatelej effektivnosti raboty vuza. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2017. T. 21. № 6. S. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.06.074>
8. Makarenko E.N., Labyncev N.T., Hahonova N.N. Buhgalterskij uchet i kontrol' v razlichnykh sektorah ekonomiki: monografiya, pod obshchej redakciej N.T. Labynceva. Rostovskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet. Rostov-na-Donu, 2020. 576 s.
9. Markova S.M., Cyplakova S.A., Kotenko E.F., Urakova E.A. Ekonomicheskaya funkciya professional'nogo obrazovaniya // SHkola budushchego. 2019. № 1. S. 68-75.
10. Mahina S.N., Karasik L.V. Sistema gosudarstvennogo regulirovaniya innovacionnoj deyatel'nosti v sfere vysshego obrazovaniya // Innovacionnaya nauka. 2021. №5. S. 141-143.
11. Musaeva A.O. Osobennosti, sushchnost', sodержание gosudarstvennogo finansovogo kontrolya v sfere obrazovaniya // Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii. 2013. №2 (12). S. 25-28.
12. Plan finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti na 2022 g. i planovyj period 2023 i 2024 godov // URL: [https://www.mininuniver.ru/sveden/files/2.\\_Plan\\_FXD\\_na\\_03.03.2022\\_s\\_prilozheniyami.pdf](https://www.mininuniver.ru/sveden/files/2._Plan_FXD_na_03.03.2022_s_prilozheniyami.pdf)
13. Strebkov S.G. Vektor razvitiya normativno-podushevogo finansirovaniya vysshego professional'nogo obrazovaniya v Rossii. Vestnik Nizhegorodskij gosudarstvennyj inzhenerno-ekonomicheskij universitet. 2020. № 9. S. 54-72. DOI: <https://doi.org/10.24411/2227-9407-2020-10084>
14. Cyplakova S.A., Bystrova N.V., Gosel'bah O.I. Normativno-pravovoe regulirovanie v sfere obrazovatel'noj deyatel'nosti // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2019. №4 (38). S. 105-110.
15. SHaposhnikova I.YU. Reformirovanie buhgalterskogo ucheta v Rossijskoj Federacii. V sbornike: Nauka i molodyozh': novye idei i resheniya. Materialy XIV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodykh issledovatelej. Volgograd. Volgogradskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2020. S. 360-361.