

---

# **ФИНАНСЫ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АНАЛИЗ**

УДК 336.61

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ВУЗЕ**

**Е.Е. Алексеев**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»

E-mail: Alexeev.e.e@gmail.com, e.e.alexeev@nsuem.ru

В статье обсуждаются содержательные, информационные, статистические аспекты формирования системы финансового управленческого учета (СФУ) в учреждениях высшего образования России; сформулированы базовые принципы, цели, задачи, первичные источники данных, аналитики, инструментарий построения СФУ; рассмотрены особенности внедрения системы финансового управленческого учета на примере конкретного университета: предложена технология построения финансовой структуры организации, выстроена иерархия бюджетов подразделений и служб.

*Ключевые слова:* система финансового управленческого учета вуза, управленческий учет в вузе, финансы вуза, бюджетирование, источники данных для финансового управленческого учета, децентрализация финансов, иерархичность бюджетов вуза.

## **INFORMATION SUPPORT OF THE FINANCIAL MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN HIGH SCHOOL**

**E.E. Alekseev**

Novosibirsk State University of Economics and Management

E-mail: Alexeev.e.e@gmail.com; e.e.alexeev@nsuem.ru

The report focuses on the discussion of content, information, and statistical aspects of the formation of the financial management accounting system (FAS) in institutions of higher education in Russia. The basic principles, goals, objectives, primary data sources, analytical sections, tools for constructing the financial management accounting and formulated in particular the introduction of a system of financial management accounting are considered on the example of a particular university. The author suggested that the technology of building the financial structure of the organization, to build a hierarchy of budgets of departments and services, he outlined the priorities of the program of domestic investment.

*Keywords:* system of financial management accounting of the university, management accounting in the university, university finances, budgeting, data sources for the financial management accounting, decentralization of finance, hierarchical university budgets.

Система высшего образования России переживает этап продолжающихся реформ. Распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р утверждена «Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы» (далее – Концепция), целью которой является «...обеспечение условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала».

Российские вузы, являющиеся одним из принципиальных субъектов образовательной деятельности, самым непосредственным образом влияют на эффективность образовательного процесса. Развитие новых подходов, технологий, форм образовательного процесса и само повышение его качества требует и высокого качества управления в системе высшего образования.

По данным Росстата, на начало 2014/15 учебного года общее количество образовательных организаций высшего образования в России составляло 950 единиц, в том числе 568 государственных и муниципальных, а оборот организаций сферы образования на конец 2014 г. превысил 387 млрд руб. (<http://www.gks.ru>).

Разработка новых моделей и технологий управления вузом является актуальным направлением исследований. О необходимости внедрения новых подходов к построению современных университетов как в части совершенствования учебного процесса, так и в части управления университетом как хозяйствующим субъектом отмечают многие российские исследователи [1, 5, 9, 12, 13]. В упомянутой выше Концепции утверждается: «В рамках мероприятий по повышению качества управления в системе высшего образования ... предусматривается: ... завершение модернизации систем управления в профессиональных образовательных организациях и вузах».

Управление финансами организации есть одна из важных функций современного управления. Эффективное управление финансами является залогом высокой конкурентоспособности вуза. Наибольшее развитие система управления финансами получила, прежде всего, в коммерческом секторе. Для бизнеса эффективное управление финансами в целом и эффективная система финансового управленческого учета в частности является базой для существования и успешного развития самого бизнеса. В государственном же секторе по ряду причин этой составляющей современного управления уделяется меньше внимания. Во многом это является результатом действовавшей многие годы системы финансирования бюджетных учреждений, в том числе и вузов. Минимальная самостоятельность организаций в части планирования и использования финансовых ресурсов не стимулировала развитие этой сферы управления. Однако с переходом на новую модель финансирования бюджетных и автономных учреждений высшего образования, основанной на нормативно-подушечном подходе, в рамках которого вузы получили значительную самостоятельность в планировании и распределении бюджетных субсидий, возникла потребность скорейшего внедрения современных подходов к управлению финансовыми ресурсами вузами.

По сути, речь идет о переносе опыта финансового управления из частного сектора в государственные вузы. Это не простой процесс, требующий всестороннего учета специфики деятельности образовательных учрежде-

ний. Однако стоит отметить, что многие вузы и ранее имели достаточно прогрессивные технологии управления финансами (см., напр., [4]). Большее развитие такие системы получили в учреждениях, со значительной долей поступлений от приносящей доход деятельности в бюджете вуза.

Необходимость внедрения современных подходов к построению системы финансового управленческого учета в вузе обусловлена следующими моментами, имеющими место в большинстве образовательных учреждений:

- классический финансовый учет в бюджетных учреждениях, основанный лишь на нормативных требованиях, не позволяет получить необходимый объем информации для принятия управленческих решений;

- эффективное финансовое планирование, в том числе в структуре плана финансово-хозяйственной деятельности вуза, требует наличия комплексной системы, учитывающей особенности конкретного вуза и структуры его источников финансирования;

- учет финансовых операций только лишь по классификатору КОСГУ, который используется во всех учреждениях бюджетной сферы, не позволяет эффективно управлять финансами, корректно относить доходы и расходы на отдельные направления деятельности, проекты и хозрасчетные подразделения (центры финансовой ответственности);

- не учитываются сценарии развития внешних и внутренних факторов деятельности вуза, отсутствует финансовое моделирование;

- отсутствует четкая взаимосвязь стратегии вуза и основных бизнес-процессов с финансовым управлением.

Целью системы финансового управленческого учета вуза, по нашему мнению, является обеспечение достижения стратегических целей вуза через внедрение эффективной системы управления финансами и обеспечение финансовой устойчивости вуза.

В свою очередь задачами такой системы прежде всего видятся:

- 1) информационно-аналитическая поддержка основных бизнес-процессов вуза;

- 2) анализ результативности деятельности вуза в целом, а также в разрезе отдельных направлений, проектов, центров финансовой ответственности (бизнес-единиц);

- 3) анализ финансовых рисков вуза;

- 4) обеспечение эффективного функционирования процесса ценообразования на образовательные и прочие услуги вуза;

- 5) оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности;

- 6) поддержка системы мотивации персонала и оплаты труда (в том числе на основе внедрения эффективного контракта);

- 7) оптимизация денежных потоков и увеличение эффективности использования имеющихся в распоряжении вуза активов и финансовых ресурсов.

Для вузов наиболее актуальными видятся такие базовые принципы системы финансового управленческого учета, как: децентрализация финансов, иерархичность бюджетов, распределение ответственности, плановость, гибкость. Этот перечень принципов может быть дополнен и иными классическими принципами управления финансами, рассматриваемыми в многочисленных учебных пособиях (см., напр., [6, 8, 14, 15]).

*Децентрализация финансов.* Передача определенных полномочий по принятию финансовых решений на уровень отдельных структурных единиц (факультеты, институты, центры дополнительного образования и т.д.) позволяет наиболее эффективно использовать финансовые ресурсы вуза.

*Иерархичность бюджетов.* Бюджет вуза детализируется в виде бюджетов отдельных структурных единиц (центров финансовой ответственности), проектов или функциональных направлений (наука, развитие учебного процесса и т.д.). Иерархичность бюджетов позволяет использовать разные подходы в планировании: «сверху вниз», «снизу вверх», смешанный подход (рис. 1).

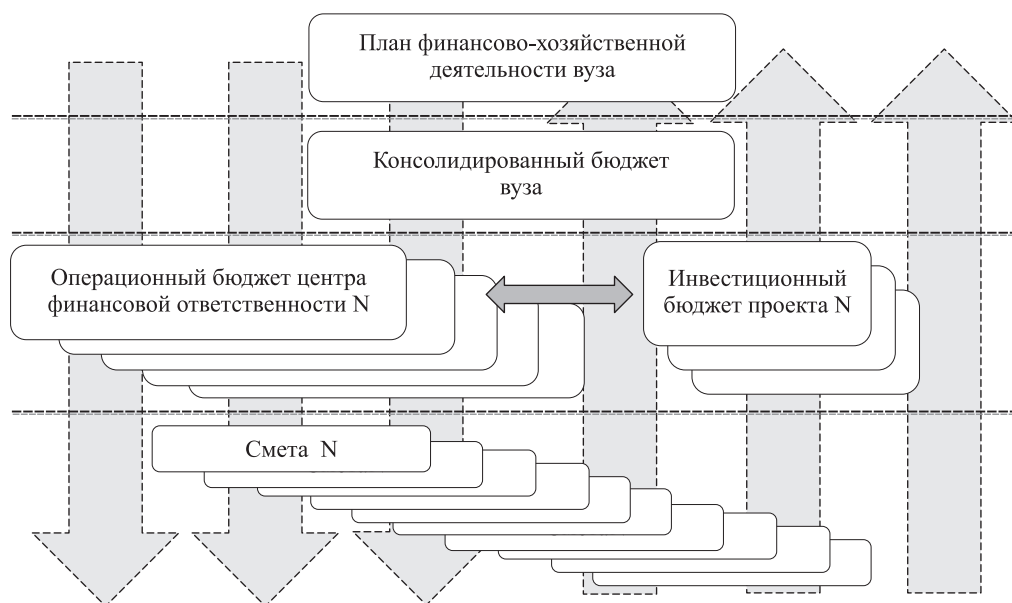


Рис. 1. Иерархичность бюджетов и планирование «сверху вниз» и «снизу вверх» в ФГБОУ ВО «НГУЭУ»

*Распределение ответственности.* Передача полномочий по принятию решений на уровень подразделений позволяет перераспределить ответственность за принятые решения, и как следствие, повысить эффективность принимаемых решений.

*Плановость.* Доходы и расходы вуза должны быть сбалансированы и корректно спланированы. Качество финансового планирования обеспечивает эффективное использование ресурсов.

*Гибкость.* Деятельность в условиях динамично меняющейся внешней среды делает абсолютно необходимым наличие инструментов корректировки плановых показателей, возможность перепланирования структуры и направлений расходов, корректировки расходов при изменении размера запланированных доходов.

Основой системы финансового управленческого учета является *финансовая структура* – иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты, а также механизм распределения ответственности за экономические показатели. Центр финансовой

ответственности (ЦФО) – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов [6, с. 133].

Для вузов актуально выделение всех классических типов центров финансовой ответственности: центр прибыли и центр инвестиции (вуз в целом), центр доходов, центр расходов и центр маржинального дохода. Наиболее важным, по мнению автора, является выделение такого типа центра финансовой ответственности, как центр маржинального дохода.

Центр маржинального дохода – структурное подразделение (или группа подразделений) вуза, отвечающее за маржинальный доход в рамках своей деятельности, определяемый как разница между выручкой и прямыми затратами. В большинстве случаев вузы имеют как минимум несколько бизнес-единиц (факультеты, научные лаборатории, иные центры оказания услуг) зачастую с развитой территориальной структурой, что приводит к потребности получения информации о промежуточном финансовом результате той или иной бизнес-единицы. Наиболее удобным показателем для этих целей видится маржинальный доход.

На рис. 2 представлен фрагмент схемы финансовой структуры ФГБОУ ВО «НГУЭУ», где автором был внедрен предложенный подход.

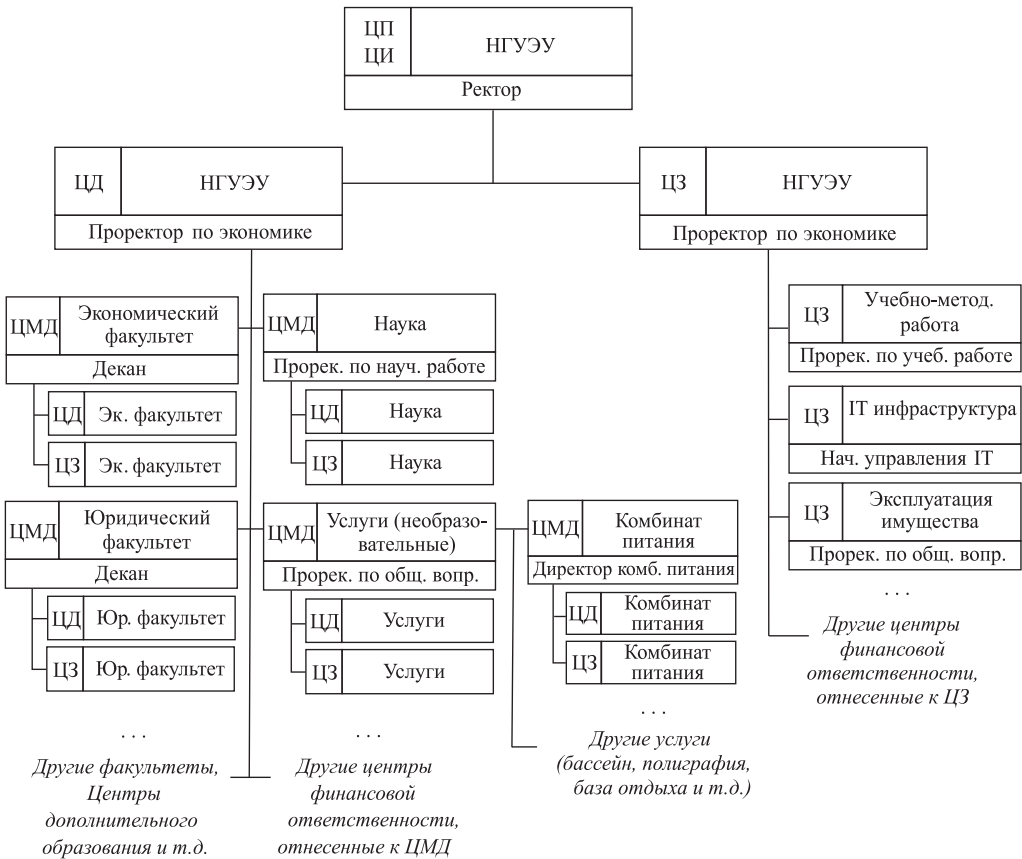


Рис. 2. Фрагмент схемы финансовой структуры ФГБОУ ВО «НГУЭУ»

Особое место в построении системы финансового управленческого учета в вузе занимает ее информационно-статистическая поддержка. Кроме стандартных форм финансовой отчетности, составление которых предусмотрено различными законодательными актами, интерес представляют также формы вузовской статистической отчетности:

- Форма ВПО-1 «Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования».

- Форма ВПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования».

- Форма СПО-1 «Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования».

- Форма СПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации среднего профессионального образования».

- Форма 1-НК «Сведения о работе аспирантуры и докторантуры».

- Форма 2-наука «Сведения о выполнении научных исследований и разработок».

- Форма ЗП-Образование «Сведения о численности и оплате труда работников сферы образования по категориям персонала».

- Другие формы.

Для повышения качества и полноты информационно-статистической поддержки системы финансового управленческого учета в вузе необходима разработка аналитик по доходным и расходным операциям. На основе таких аналитик каждой доходной или расходной операции присваивается определенный набор «меток». Большое количество аналитик (см. таблицу) несколько замедляет процесс регистрации операций, но впоследствии позволяет получить качественную информационную базу для дальнейшего применения статистических методов, используемых для принятия управленческих решений [2].

Одной из методических проблем учета финансовых операций является то, что не всегда возможно однозначно отнести ту или иную операцию на конкретный центр финансовой ответственности. Речь идет о так называемых общекорпоративных (общевузовских) расходах, которые могут распределяться между центрами финансовой ответственности на основе определенных правил, например, пропорционально контингенту обучающихся, пропорционально занимаемой площади, пропорционально численности ППС и т.д. Выше обсуждалась проблема выделения в финансовой структуре вуза центров маржинального дохода. При их наличии в оперативном управлении финансами распределение косвенных затрат между ЦМД не производится, поскольку на эти центры относятся только прямые затраты. Для других же целей, например, детальный анализ эффективности подразделений, направлений деятельности, отдельных образовательных программ, ценообразование на услуги вуза и т.д., в рамках которых активно используется инструментарий статистического анализа, необходимо производить такое распределение общевузовских затрат.

**Фрагмент классификации аналитик учета операций в ФГБОУ ВО «НГУЭУ»**

| Классификационный признак                                                      | Виды                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. По источникам финансовых ресурсов                                           | Субсидии на выполнение государственного задания<br>Субсидии на иные цели<br>Приносящая доход деятельность (с детализацией видов)<br>Бюджетные инвестиции<br>Публичные обязательства                           |
| 2. По видам деятельности                                                       | Образовательная деятельность<br>Бакалавриат (с детализацией по направлениям и профилям)<br>Магистратура<br>Аспирантура<br>Докторантура<br>Дополнительное образование<br>Научная деятельность<br>Прочие услуги |
| 3. По формам обучения                                                          | Очная<br>Заочная<br>Дистанционная                                                                                                                                                                             |
| 4. По центрам финансовой ответственности                                       | Экономический факультет<br>Информационно-технический факультет<br>Комбинат питания<br>...                                                                                                                     |
| 5. По целевой программе, проектам, мероприятиям                                | Развитие и модернизация имущественного комплекса<br>Программа развития электронного обучения<br>Развитие дополнительного образования<br>...                                                                   |
| 6. По кодам Классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ) | 211 «Заработная плата»<br>222 «Транспортные услуги»<br>225 «Работы, услуги по содержанию имущества»<br>...                                                                                                    |
| 7. Другие классификационные признаки                                           | ...                                                                                                                                                                                                           |

Таким образом, построение современной системы финансового управленческого учета в вузе – важная и объемная задача, включающая множество элементов. Обеспечение качественной информационно-статистической поддержки постановки такой системы в последующем в процессе функционирования системы будет определяющим фактором ее эффективности в целом.

**Литература**

1. Астафьева Е.С. Бюджетирование в высшем учебном заведении: основные характеристики и сложившиеся системы // Alma mater (Вестник высшей школы). 2014. № 2. С. 74–82.
2. Глинский В.В. Статистические методы поддержки управленческих решений: монография. Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2008. 256 с.
3. Глуценко А.В., Егорова Е.М. Концептуальное видение и механизм реализации функционально-стратегического бюджетирования в вузе // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 17 (359). С. 17–31.
4. Гринь А.М. Финансовая структура как необходимое условие обеспечения деятельности вуза // Экономика образования. 2006. № 2. С. 25–34.

5. *Гринь А.М., Лычагин М.В., Лычагин А.М., Попов И.Ю.* Высшее образование и исследовательские институты: новые количественные методы // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 2 (96). С. 35–46.
6. *Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е.* Бюджетирование: Шаг за шагом. СПб.: Питер, 2011. 480 с.
7. *Доме И.Н.* Особенности и проблемы постановки бюджетирования в образовательных учреждениях // Евразийское Научное Объединение. 2015. Т. 1. № 7 (7). С. 52–53.
8. *Жданова А.В.* Финансовое планирование в государственных вузах. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. 212 с.
9. *Залевский В.А., Моргунова Е.В.* Организация и совершенствование системы управленческого учета в вузе для целей модернизации образования // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2011. № 3.
10. *Ковалева О.В.* Внедрение модуля «Бюджетирование» в системе управленческого учета вуза // Учет и статистика. 2014. № 2 (34). С. 25–36.
11. *Коява Л.В.* Особенности принятия корпоративных финансовых решений в условиях спада экономики // 21 век: фундаментальная наука и технологии: Мат-лы VI международной научно-практической конференции / НИЦ «Академический». North Charleston, SC, USA, 2015. С. 199–202.
12. *Новиков А.В.* Высшее образование в России: анализ ситуации и тренды обновления // Сибирская финансовая школа. 2012. № 6. С. 29–35.
13. *Новиков А.В.* Экономическое образование: готовим инженеров бизнеса! // ЭКО. 2013. № 3. С. 138–145.
14. *Слиньков Д.Г.* Управленческий учет: постановка и применение. СПб.: Питер, 2010. 304 с.
15. *Ташикинов А.А.* Разработка системы бюджетирования. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 84 с.

### Bibliography

1. *Astaf'eva E.S.* bjudzhetirovanie v vysshem uchebnom zavedenii: osnovnye harakteristiki i slozhivshiesja sistemy // Alma mater (Vestnik vysshej shkoly). 2014. № 2. P. 74–82.
2. *Glinskij V.V.* Statisticheskie metody podderzhki upravlencheskih reshenij: monografija. Novosibirsk: Izd-vo NGUJeU, 2008. 256 p.
3. *Glushhenko A.V., Egorova E.M.* Konceptual'noe videnie i mehanizm realizacii funkcional'no-strategicheskogo bjudzhetirovanija v vuze // Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchët. 2015. № 17 (359). P. 17–31.
4. *Grin' A.M.* Finansovaja struktura kak neobhodimoe uslovie obespechenija dejatel'nosti vuza // Jekonomika obrazovaniya. 2006. № 2. P. 25–34.
5. *Grin' A.M., Lychagin M.V., Lychagin A.M., Popov I.Ju.* Vysshee obrazovanie i issledovatel'skie instituty: novye kolichestvennye metody // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2015. № 2 (96). P. 35–46.
6. *Dobrovol'skij E., Karabanov B., Borovkov P., Gluhov E., Breslav E.* Bjudzhetirovanie: Shag za shagom. SPB.: Piter, 2011. 480 p.
7. *Dome I.N.* Osobennosti i problemy postanovki bjudzhetirovanija v obrazovatel'nyh uchrezhdenijah // Evrazijskoe Nauchnoe Ob#edinenie. 2015. T. 1. № 7 (7). P. 52–53.
8. *Zhdanova A.V.* Finansovoe planirovanie v gosudarstvennyh vuzah. M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. 212 p.
9. *Zallevskij V.A., Morgunova E.V.* Organizacija i sovershenstvovanie sistemy upravlencheskogo ucheta v vuze dlja celej modernizacii obrazovaniya // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledo-

- vatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2011. № 3.
10. *Kovaleva O.V.* Vnedrenie modulja «Bjudzhetirovanie» v sisteme upravlencheskogo ucheta vuza // *Uchet i statistika*. 2014. № 2 (34). P. 25–36.
  11. *Kojava L.V.* Osobennosti prinjatija korporativnyh finansovyh reshenij v uslovijah spada jekonomiki // *21 vek: fundamental'naja nauka i tehnologii: Mat-ly VI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii / NIC «Akademicheskij»*. North Charleston, SC, USA, 2015. P. 199–202.
  12. *Novikov A.V.* Vysshee obrazovanie v Rossii: analiz situacii i trendy obnovlenija // *Sibirskaja finansovaja shkola*. 2012. № 6. P. 29–35.
  13. *Novikov A.V.* Jekonomicheskoe obrazovanie: gotovim inzhenerov biznesa! // *JeKO*. 2013. № 3. P. 138–145.
  14. *Slin'kov D.G.* Upravlencheskij uchet: postanovka i primenenie. SPb.: Piter, 2010. 304 p.
  15. *Tashkinov A.A.* Razrabotka sistemy bjudzhetirovanija. M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 84 p.