

## **ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ АКАДЕМИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТА**

**Копысов В. А., Сандлер Д. Г.**

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,  
Россия, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, 8 (343) 375-93-07,  
v. a.kopysov@urfu.ru*

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** федеральный университет; финансовая модель деятельности институтов; подушевое финансирование; система взаимозачета; студенто-кредит; прогнозирование и анализ финансовых результатов деятельности институтов.

### **Введение**

Разработка финансовой модели деятельности основных академических подразделений – институтов – в УрФУ была частью процесса глубоких организационных преобразований, происходивших в университете. В основе этих преобразований лежало объединение Уральского государственного технического университета (УГТУ-УПИ) и Уральского государственного университета (УрГУ). Разработка финансовой модели институтов началась в 2011 г., доработка и модернизация финансовой модели происходит по сей день. Финансовая модель деятельности институтов позволила им в целом успешно пройти период преобразований, преодолеть возникшие экономические вызовы и обеспечить нормальное функционирование и дальнейшее развитие институтов. При этом, имея в целом успешную историю внедрения и функционирования финансовой модели, нельзя не согласиться с Элией Голдраттом, заметившим, что «только дурак может ожидать, что модель будет работать идеально» [1, с. 19]. Следует также оговорить, что представленная модель предназначена прежде всего для децентрализованной организационной структуры и не может быть напрямую внедрена в небольших организациях, находящихся в кризисном финансовом положении. Но опыт ее внедрения и реализации будет полезен и при построении централизованной финансовой модели.

### **1. Целеполагание и условия разработки модели**

В основе преобразований, частью которых явилась разработка финансовой модели деятельности институтов, лежало намерение руководства университета не только сохранить, но и усилить конкурентные позиции объединенного федерального университета.

Для осуществления этой задачи необходимо было сформировать необходимое количество руководителей академических коллективов, разделяющих эти цели, и наделить их соответствующими ресурсами и полномочиями. Более подробно выбранная для реализации данных задач организационная стратегия и контекст ее принятия изложен в отдельной статье [2].

Реорганизация университета путем объединения двух вузов Уральского государственного технического университета (УГТУ-УПИ) и Уральского государственного университета (УрГУ) потребовала преодоления некоторых различий в организационном устройстве вузов, а также переработки и унификации финансовых моделей вузов, также различавшихся между собой.

Основные элементы ранее существовавших в вузах финансовых моделей представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Основные элементы ранее существовавших в вузе финансовых моделей**

| Вуз      | Доля средств, поступающих в вуз                  | Получатель средств  | Направление расходования средств                                         |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| УГТУ-УПИ | 100% бюджетных средств, 80% внебюджетных средств | Ректорат            | Финансирование большей части расходов вуза, в т. ч. факультетов и кафедр |
|          | 20% внебюджетных средств                         | Факультеты, кафедры | Прежде всего премиальные выплаты                                         |
| УрГУ     | 100% бюджетных средств, 40% внебюджетных средств | Ректорат            | Финансирование большей части расходов вуза, в т. ч. факультетов          |
|          | 60% внебюджетных средств                         | Факультеты          | Часть расходов факультета                                                |

В основе организационно-финансовой модели деятельности УГТУ-УПИ лежала кафедра как основное академическое подразделение, тогда как в УрГУ таким подразделением являлся факультет. При этом большая часть средств как в УГТУ-УПИ, так и в УрГУ поступала в распоряжение ректората.

*Особенности финансовой модели УГТУ-УПИ:*

- высокая мотивация кафедр на привлечение и сохранение контингента студентов;
- некоторые кафедры формировали массовые потоки студентов со значительными объемами поступающих средств за обучение;
- кафедры являлись центрами рыночной активности и центрами финансовой ответственности;
- существовали подразделения с отдельным расчетным счетом и балансом.

*Особенности финансовой модели УрГУ:*

- факультет как основная единица рыночной активности и финансовой ответственности;
- факультеты вкладывали средства в оплату труда преподавателей, оборудование помещений;

Общее свойство существовавших в вузах финансовых моделей – высокая степень централизации финансов, где основные решения принимаются на уровне руководства вузов.

*Общие недостатки существовавших в вузах финансовых систем:*

- значительный объем запросов от факультетов и кафедр к ректорату о выделении средств как по малозначительным вопросам, так и вопросам развития, что создавало значительную нагрузку на ректорат;
- финансовая структура представляла собой сотни лицевых счетов, что требовало значительных ресурсов для их обработки.

Для решения данных проблем требовались качественно иные решения и подходы.

В процессе реорганизации в объединенном вузе были сформированы институты как основные академические единицы. Институты были образованы на основе ранее существовавших факультетов, отчасти – в результате объединения факультетов. В УрФУ было создано 15 институтов.

Особенности институтов заключались в следующем:

- полная ответственность дирекции институтов за привлечение студентов и организацию образовательного процесса;

- дирекция институтов наделялась большими правами, в том числе в части распоряжения финансами;
- в распоряжение институтов передавалась часть поступлений как внебюджетных средств, так и средств субсидии;
- пересмотр распределения полномочий и ответственности между институтами и централизованными службами с передачей части функционала институтам.

## 2. Финансовая структура университета

Финансовая структура объединенного университета прошла ряд изменений. На рис. 1 представлена финансовая структура объединенного университета на первом этапе.



Рис. 1. Иерархическое представление финансовой структуры УрФУ в части институтов – первый этап

Второй этап формирования финансовой структуры связан с централизацией финансов на уровне институтов и передачи функционала в части формирования доходов с уровня кафедры на уровень института. По сути за кафедрой оставлен только функционал, связанный с ведением учебного процесса. Сформировавшаяся в итоге финансовая структура представлена на рис. 2.



Рис. 2. Иерархическое представление финансовой структуры УрФУ в части институтов – второй этап

Передача ответственности за доходы на уровень институтов в ряде случаев привела к потере доходов, однако эффект от оптимизации затрат значительно превысил временные потери доходов. При этом ряд институтов в рамках своей управленческой деятельности создал свои системы внутреннего планирования по центрам ответственности для эффективного распределения средств внутри института\*. При этом 2/3 институтов полностью централизовали планирование затрат и доводят до кафедр лишь штатное расписание, лимиты накладных расходов и расходов на стимулирование сотрудников.

Следует отметить, что в процессе перехода на новую финансовую модель важным решением стала полная передача осуществления образовательного процесса из центра в институты.

### **3. Пять основных стадии ежегодного расчета финансового обеспечения деятельности институтов**

Основными стадиями расчета финансового обеспечения деятельности институтов являются:

- распределение ответственности за функции и расходы между операционным центром (ректорат и централизованные службы) и институтами;
- прогнозирование поступлений внебюджетных средств институтов;
- расчет объема средств субсидии в распоряжении институтов;
- расчет сумм за образовательные услуги между институтами;
- формирование сводной модели прогнозного движения денежных средств по институтам с аналитическими выкладками.

**1-я стадия – распределение ответственности за функции и расходы между центром и институтами.** При создании (и в дальнейшем – при корректировке) модели финансового обеспечения деятельности институтов необходимо сделать следующее:

- разделить зоны финансовой ответственности институтов и операционного центра (централизованных служб и органов управления университета);
- определить соответствующий размер финансового обеспечения разделенных между центрами ответственности функций.

Изменение распределения ответственности за финансирование расходов по видам между институтами и операционным центром университета в процессе разработки новой финансовой модели можно увидеть, сравнив табл. 2 и 3.

При разработке новой финансовой модели для определения размеров финансового обеспечения институтов было принято решение зафиксировать фактически сложившийся размер расходов по видам с дальнейшим изменением в процессе развития модели. Порядок определения размера финансового обеспечения институтов приведен на рис. 3.

Исходя из полученных сумм финансового обеспечения из средств субсидии и внебюджетных средств, была рассчитана доля внебюджетных средств и доля субсидии, передаваемых в распоряжение институтов в целом. В рамках полученных сумм реализовывались остальные этапы формирования финансовой модели институтов.

На первоначальном этапе 20 % средств от внебюджетных поступлений, передаваемых институтам, поступало на лицевые счета выпускающих кафедр в составе института – для обеспечения стимулирования сотрудников кафедр и развития кафедр. При этом руководители институтов столкнулись со следующими проблемами:

- продолжение скрытого делегирования ответственности по вспомогательным процессам, не подкрепленное соответствующим финансированием;
- малочисленные образовательные программы и академические группы;
- необходимость повышения средней оплаты труда;
- уменьшение контингента из-за ужесточения политики приема и отчисления.

Таблица 2

**Распределение ответственности за расходы между центром  
и факультетами/кафедрами – до внедрения новой финансовой модели**

| Подразделения                               | Виды расходов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Централизованные органы управления и службы | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческие затраты</li> <li>• ФОТ сотрудников факультетов/кафедр в части основной заработной платы</li> <li>• Коммунальные расходы</li> <li>• Командировочные расходы</li> <li>• Материалы, канцтовары</li> <li>• Основные средства</li> <li>• Содержание имущества</li> <li>• Ремонт помещений и оборудования</li> </ul> |
| Факультеты/<br>Выпускающие кафедры          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФОТ сотрудников в части стимулирующих выплат</li> <li>• Часть расходов на развитие (текущий ремонт, приобретение орг-техники, участие в конференциях)</li> <li>• Часть основного ФОТ (только для внебюджетных ставок факультетов экс-УрГУ)</li> </ul>                                                                         |

Таблица 3

**Распределение ответственности за расходы  
между университетом и институтами – после внедрения новой финансовой модели**

| Подразделения                               | Виды расходов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Централизованные органы управления и службы | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческие расходы</li> <li>• Коммунальные расходы</li> <li>• Содержание помещений</li> <li>• Основное финансирование капитального и текущего ремонта помещений и оборудования</li> <li>• Стимулирование качества академической деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| Институт                                    | <p>Текущие затраты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФОТ сотрудников в части основной заработной платы</li> <li>• Материалы, канцтовары</li> <li>• Командировочные расходы</li> <li>• Прочие работы и услуги</li> </ul> <p>Затраты на развитие и стимулирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущий ремонт помещений и оборудования</li> <li>• Основные средства</li> <li>• ФОТ сотрудников в части стимулирующих выплат</li> </ul> |

В процессе ежегодных изменений система в целом позволила справиться с этими проблемами.

В процессе эволюции финансовой модели деятельности институтов доля внебюджетных поступлений, передаваемых институтам выросла с 36 % в 2011 г. до 58 % в 2017 г. С 2016 г. было принято решение о том, что все внебюджетные средства, поступающие в распоряжение институтов, передаются только на лицевой счет институтов. Большая часть лицевых счетов кафедр были закрыты. Кроме лицевых счетов институтов, остались лишь лицевые счета для поступления средств от оказания услуг дополнительного образования, консалтинговых услуг, пожертвований и иной деятельности.

Постепенно, эволюционным путем, но ежегодно осуществляется дополнение функционала, закрепленного за институтами. Так, в 2018 г. в институты была передана функция организации медицинских осмотров сотрудников.

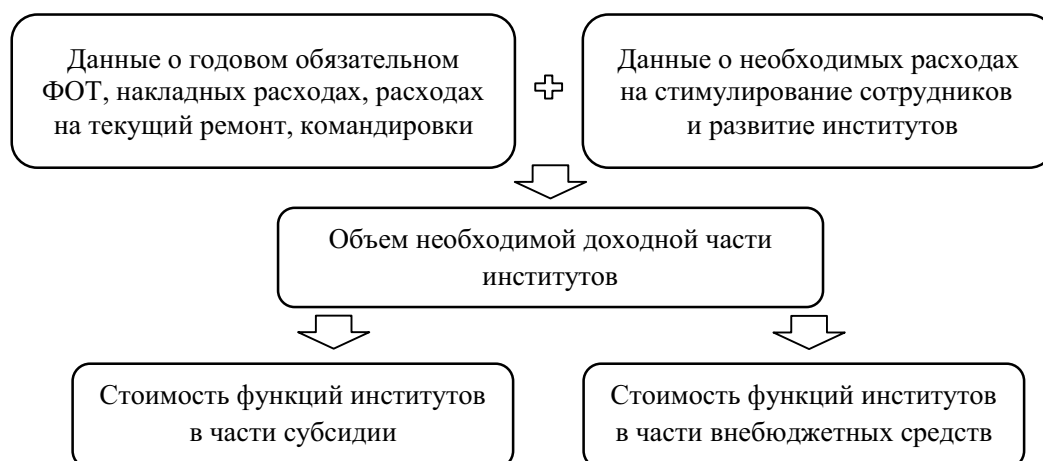


Рис. 3. Порядок определения размеров финансового обеспечения институтов

## 2-я стадия – прогнозирование поступлений внебюджетных средств институтов.

Расчет средств, поступающих в распоряжение институтов от внебюджетных доходов по образовательной деятельности, планируется по полугодиям очередного финансового года. Формулы расчета следующие:

*Итого\_доходы от ВО\_1 п/г планового года* = (Прогнозный контингент контрактников приведенный, чел.\_1 п/г планового года) \* (Доходы от ВО на 1 учащегося\_2 п/г года, предыдущего плановому года)

*Итого\_доходы от ВО\_2 п/г планового года* = (Прогнозный контингент контрактников приведенный, чел.\_2 п/г планового года) \* (Доходы от ВО на 1 учащегося\_2 п/г года, предыдущего плановому года) \* (1+% индексации стоимости обучения на 2 п/г планового года)

*Прочие внебюджетные поступления\_плановый год* = (прочие внебюджетные поступления\_предыдущий год) \* (1+ (% индексации\_для расчета доходов на 2 п/г планового года)

*Итого внебюджетные поступления до распределения\_ плановый год* = (Итого\_доходы от ВО\_ (1 п/г +2 п/г) планового года) + (Прочие внебюджетные поступления\_плановый год)

*Внебюджетные средства в распоряжении института\_плановый год* = (Итого внебюджетные поступления до распределения\_ плановый год) \* (эффективный процент в распоряжении института\_прогноз на плановый год,%)

При прогнозировании контингента контрактников следует учитывать отсев учащихся в течение учебного года.

**3-я стадия – расчет объема средств субсидии в распоряжении институтов на основе нормативно-подушевого подхода.** В качестве ограничения по размеру и базы для расчета берется общая сумма субсидии, передаваемая институтам, рассчитанная в рамках первого блока методики, описанного выше. В основу лег принцип подушевого финансирования – средства поступают за студентов. В процессе развития методика расчета объемов средств субсидии в распоряжение институтов заметно эволюционировала. Можно выделить три этапа развития данной методики.

*Первый этап – 2011–2015 гг.*

На данном этапе в университете была разработана и действовала методика расчета сумм субсидии путем дифференцированного распределения средств субсидии в распоряжение между институтами на основе расчета ряда коэффициентов дифференциации, учитываю-

ших особенности ведения учебного процесса в институтах и удельных затрат институтов. Поскольку данная методика перестала быть рабочей и была заменена иными подходами, мы не будем останавливаться на ее описании.

#### *Второй этап – 2016 г.*

В конце 2016 г. методика расчета субсидии была практически полностью изменена. Побудительным мотивом изменения методики было то, что в основе расчета в предыдущей методике лежала фактическая численность учащихся бюджетной формы обучения – без учета выполнения государственного задания институтами, тогда как субсидия университету выделялась именно на финансовое обеспечение выполнения государственного задания. По предложению руководства за основу в модели были взяты данные о государственном задании университета.

При подготовке методики для расчета сумм субсидии, передаваемых в распоряжение институтов на 2017 г., была воспроизведена в Excel методика расчета среднегодового контингента учащихся бюджетной формы обучения, используемая Минобрнауки России для формирования государственного задания вузам. Расчет велся в разбивке по институтам и по уровням подготовки – бакалавриат/специалитет, магистратура, аспирантура, а также по формам обучения – очная, очно-заочная, заочно-очная.

Отдельно был сделан расчет средневзвешенной суммы субсидии на одного приведенного учащегося бюджетной формы обучения в разбивке по уровням обучения. За основу для расчета были взяты данные о распределении государственного задания на 2016 г. по институтам, так как данных о распределении государственного задания на 2017 г. по институтам на момент планирования еще не было. Из этих данных по институтам были сформирована структура распределения приведенного контингента учащихся бюджетной формы обучения по трем стоимостным группам для каждого уровня обучения. Зная предварительно нормативы затрат с учетом индивидуальных коэффициентов университета на 2017 г., можно было рассчитать средневзвешенную сумму субсидии для каждого уровня обучения по институтам. Далее путем перемножения расчетного среднегодового контингента на 2017 г. на полученные суммы субсидии на одного приведенного учащегося, применяя коэффициент приведения итоговой суммы к сумме субсидии, предполагаемой к распределению между институтами, были получены данные по сумме субсидий, передаваемых в распоряжение институтов на 2017 г.

#### *Третий этап – 2017 г. Действующая методика.*

При подготовке финансовой модели деятельности институтов на 2018 г. методика расчета средств субсидии, передаваемых институтам, была скорректирована. При получении предварительного государственного задания на 2018 г. службами института была оперативно подготовлена разбивка государственного задания по институтам в части высшего образования, что позволило отказаться от трудоемкого и громоздкого расчета среднегодового контингента. На основании распределения государственного задания по институтам, а также имеющихся данных о нормативах затрат по стоимостным группам и уровням подготовки на 2018 г. для УрФУ, производится расчет сумм субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания по институтам на 2018 г. Общую формулу расчета для института можно увидеть на рис. 4.

При необходимости дополнительного выравнивания финансирования между институтами могут применяться коэффициенты к нормативам затрат по отдельным стоимостным группам, уровням подготовки.

**4-я стадия – расчет сумм за образовательные услуги между институтами.** Кроме обучения собственных студентов, практически все институты УрФУ в течение учебного

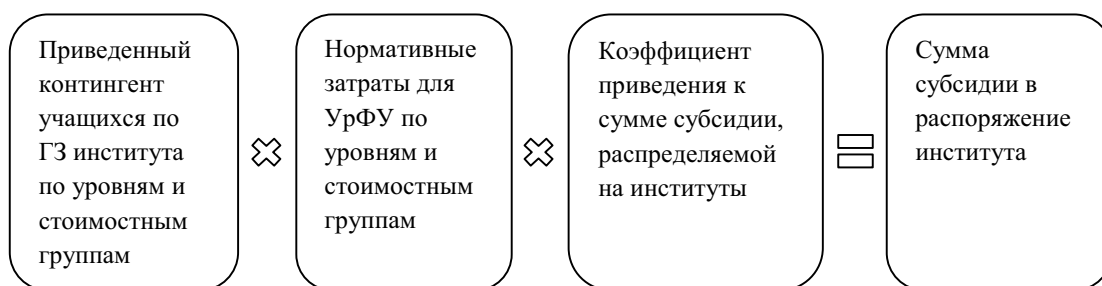


Рис. 4. Формула расчета суммы субсидии в распоряжение института

года оказывают услуги друг другу по преподаванию студентам данных институтов тех дисциплин, которые не преподаются в институте, в котором числится студент. Таким образом, необходима система взаиморасчетов для компенсации затрат на обучение студентов других институтов. Для этого была разработана методика расчета сумм взаимозачета между институтами на основе данных о взаимной нагрузке институтов на учебный год. Эволюцию модели расчета сумм взаимозачета между институтами можно разделить на два этапа.

#### *Первый этап – 2011–2015 гг.*

На данном этапе в основе определения сумм взаимозачета лежала информация о взаимной нагрузке между институтами в часах на основании учебных планов институтов. На основании данной информации для каждой пары институтов – института-заказчика образовательных услуг и института-подрядчика рассчитывалось сальдо взаимной нагрузки в часах (зачастую институты в паре выступают как заказчиками, так и подрядчиками) в годовой ФОТ ППС на сальдо нагрузки института – нетто-поставщика. Полученная сумма и являлась суммой взаимозачета – для нетто-поставщика – с положительным знаком, для второго института – с отрицательным знаком.

#### *Второй этап – 2016 г. – по настоящее время.*

Расчет в действующем варианте модели базируется на кредитно-модульной системе организации учебного процесса в университете. В основе расчета лежит определение объема оказываемых услуг институтами по обучению студентов других институтов в студенто-кредитах, которые затем пересчитываются в рубли. Преимущество расчета в студенто-кредитах над расчетом в часах нагрузки состоит в том, что институты в данном случае платят за итоговый результат – успешно освоенный студентом модуль (дисциплину), тогда как расчет, основанный на часах нагрузки, базируется на затратном подходе.

Объем студенто-кредитов для целей взаиморасчетов рассчитывается по следующей формуле:

*Объем студенто-кредитов при оказании услуг институтом по преподаванию дисциплины (курса, модуля) = (Плановая оценка освоения дисциплины (курса, модуля) 1-м студентом, кредитов) \* (Число студентов других институтов, планируемых к обучению по данной дисциплине (курсу, модулю), чел.)*

Объемы студенто-кредитов рассчитываются для каждой пары институтов – института-поставщика и института – потребителя образовательных услуг. Перевод данных показателей в стоимостное значение производится через расчет стоимости одного студенто-кредита для каждого института. Расчет стоимости студента-кредита института-поставщика производится исходя из расходов на фонд оплаты труда и необходимости покрытия накладных расходов института – поставщика образовательных услуг при обучении студентов других институтов. Формула расчета стоимости одного студенто-кредита следующая:

*Стоимость студенто-кредита, руб./год* = ((Годовой ФОТ ППС + + УВП + ПОП на 1 ставку ППС, в том числе страховые взносы, руб.) \* (Коэффициент накладных расходов института-поставщика)) / (Нормативное число кредитов в год на 1 студента по программам бакалавриата/магистратуры) \* (Соотношение «студент – преподаватель», установленное на плановый год дорожной картой Минобрнауки России)

Последним этапом расчета является собственно расчет сумм взаимозачета. Сначала сумма студенто-кредитов в каждой паре институтов пересчитывается в рубли по формуле:

*Стоимость услуг института, руб./год* = (Объем студенто-кредитов института-поставщика услуг) \* (Стоимость студенто-кредита для данного института, руб./год)

Для институтов, которые преподают конкретному институту в малых группах, применяется повышающий коэффициент к стоимости на малые группы. Значение коэффициента за малые группы на период устанавливается коллегиально группой экспертов.

Затем для каждой пары институтов рассчитывается разница между суммарными стоимостями услуг. Соответственно, тот институт, который оказывает в паре больший объем услуг в стоимостном выражении, получает разницу с положительным знаком, другой институт – с отрицательным. **В сумме по всем институтам взаимозачет должен быть равен нулю.**

*Сумма таких разниц для каждого института во всех парах с другими институтами и составляет итоговую сумму взаимозачета для данного института в стоимостном выражении.* На эту сумму корректируется суммарное финансовое обеспечение деятельности института, поступающее в его распоряжение из всех источников.

При расчете сумм взаимозачета отдельно считаются суммы по взаимозачету при реализации студенто-кредитов с использованием традиционной технологии, отдельно – с пониженной стоимостью студенто-кредита – суммы по взаимозачету при реализации студенто-кредитов в формате онлайн-курсов. В итоге расчета полученные суммы взаимозачета по разным технологиям суммируются по каждому институту.

Прогноз расходов на фонд оплаты труда представляют собой прогнозное штатное расписание по каждому институту с учетом прогноза изменения числа ставок по каждой категории персонала в течение планового года с учетом страховых отчислений с фонда оплаты труда.

Прогноз накладных расходов осуществляется на основании данных предыдущего периода. Прогноз расходов на стимулирование и развитие институтов определяется как разница между прогнозным объемом средств в распоряжение института и расходами на фонд оплаты труда с отчислениями, текущих накладных расходов института. Также происходит сопоставление данных расходов с предыдущим периодом. При этом для ориентира задаются нормативные значения размера расходов на развитие института в общем объеме расходов на стимулирование и развитие института. Текущее значение данного норматива равно 37 %.

**5-я стадия – формирование сводной модели прогнозного движения денежных средств по институтам с аналитическими выкладками.** Анализ прогнозных финансовых результатов по институтам на плановый период осуществляется в форме укрупненного плана движения денежных средств по каждому институту с выделенными отдельно показателями, изменение которых существенно влияет на финансовые итоги по институтам. В качестве основных показателей (факторов), влияющих на изменение финансовых результатов по институтам, были выделены следующие показатели:

- прогнозный приведенный контингент студентов бюджетной, контрактной форм обучения;
- структура приведенного контингента бюджетной формы обучения в институтах в разбивке по стоимостным группам и уровням подготовки;

- средний размер суммы финансового обеспечения из средств субсидии на одного приведенного студента по конкретному институту по уровням подготовки;
- объем студенто-кредитов и стоимость студенто-кредита при расчете сумм взаимозачета по институтам на новый учебный год;
- прогнозная численность профессорско-преподавательского состава по институтам на плановый период.

Динамика изменения части из вышеуказанных показателей (контингент, сумма финансового обеспечения из средств субсидии на приведенного студента бюджетной формы обучения, размер суммы взаимозачета) отображается в сводной форме укрупненного плана движения денежных средств по институтам.

Для сравнительного анализа институтов в рамках финансовой модели также рассчитывается ряд показателей, позволяющих сопоставить институты между собой с точки зрения внутренней экономической эффективности. В качестве примера можно привести следующие показатели:

- чистый денежный поток за период – как абсолютное значение, так и в динамике к аналогичному показателю за предыдущий период;
- все расходы института в расчете на 1 руб. средств в распоряжение института на период (включая входящие остатки);
- ФОТ на 1 руб. поступления средств в распоряжение института за период;
- доля обязательных расходов (кроме ФОТ) института в общих расходах, %;
- доля расходов на развитие в общих расходах института, %;
- отношение стимулирующих выплат к обязательным расходам на период.

Целевым финансовым показателем деятельности институтов на плановый период в данной форме принят прогнозный остаток средств по институту на конец периода. При расчетах в модели все итерации имеют своей целью обеспечение как минимум положительного прогнозного остатка денежных средств по всем (или  $\frac{3}{4}$ ) институтам на конец периода, как максимум остаток по всем институтам должен быть достаточным для обеспечения покрытия обязательных расходов (без учета расходов на стимулирование и развитие) институтов в январе-феврале финансового года, следующего за плановым.

Расчеты с использованием модели в регламентном режиме осуществляются два раза в год: 1-й раз – в конце отчетного года (декабрь месяц), при расчете сумм субсидии, взаимозачета и прогнозе финансового состояния институтов на финансовый год, следующий за отчетным; 2-й раз – в сентябре отчетного года, корректировка сумм финансового обеспечения, взаимозачета и прогнозного финансового состояния на 2-е полугодие текущего финансового года – по результатам нового приема студентов в институты УрФУ.

## Заключение

Практический опыт применения вышеописанной модели финансового обеспечения деятельности институтов показал пригодность ее основных элементов. Модель также показала высокую степень точности планирования, что позволяет использовать ее для принятия важных управленческих решений связанных с деятельностью основных академических единиц. В процессе развития в значительной степени реализован учет в финансовой модели информации о методике определения нормативных затрат для вузов [3], размере базовых нормативах затрат по направлениям подготовки [4]. Также финансовую модель в дальнейшем предполагается полноценно интегрировать в общий процесс планирования и бюджетирования (в том числе с использованием автоматизированных систем), описанный в методических рекомендациях Минобрнауки России [5].

Описанный опыт создания финансовой деятельности институтов с использованием подходов к управлению корпоративными финансами, используемых в коммерческом секторе,

может быть применен в той или иной степени во многих университетах с учетом адаптации к особенностям деятельности конкретного вуза, что, безусловно, будет способствовать существенному повышению эффективности управления вузом в целом.

Конечно, учитывая уровень развития современных технологий в университетах, желательно использовать соответствующие автоматизированные модули планирования, не ограничиваясь использованием Excel.

### **Список литературы**

1. Голдратт Э., Голдратт-Анилаг Э. Правила Голдратта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 240 с.
2. Сандлер Д. Г., Зорина А. Д. Интеграция многообразия на основе ценностей развития // Университетское управление. 2016. № 2. С. 35–50.
3. О Методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки): приказ Министерства образования и науки РФ от 30.10.2015 г. № 1272 // СПС «ГАРАНТ-Максимум».
4. Перечень и состав стоимостных групп специальностей и направлений подготовки по государственным услугам по реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки и программ послевузовского профессионального образования в интернатуре, подготовке научных кадров в докторантуре, итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат по государственным услугам по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки, отраслевые и территориальные корректирующие коэффициенты на 2016 год : утв. Министерством образования и науки РФ от 01.12.2015 г. № АП-117/18вн // СПС «ГАРАНТ-Максимум».
5. Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России (на примере образовательных организаций высшего образования) : утв. Министерством образования и науки РФ от 15.10.2015 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6241/Методические рекомендации по организации процесса планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности автономных и бюджетных учреждений, подведомственных Минобрнауки России \(на примере образовательных организаций высшего образования\)](http://минобрнауки.рф/новости/7302/файл/6241/Методические_рекомендации_по_организации_процесса_планирования_и_бюджетирования_финансово-хозяйственной_деятельности_автономных_и_бюджетных_учреждений,_подведомственных_Минобрнауки_России_(на_примере_образовательных_организаций_высшего_образования)_) (дата обращения: 12.08.2016).

### **Информация об авторах:**

*Копысов Виктор Александрович* – главный специалист по аналитической работе планово-финансового управления УрФУ, 8 (343) 375-93-07; [v.a.kopysov@urfu.ru](mailto:v.a.kopysov@urfu.ru).

*Сандлер Даниил Геннадиевич* – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике и стратегическому развитию УрФУ, 8 (343) 375-46-45; [d.g.sandler@urfu.ru](mailto:d.g.sandler@urfu.ru).