



РЭУ.РФ
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Научно-исследовательский институт развития образования

**ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДУЩИХ
РОССИЙСКИХ ВУЗОВ
В ОБЛАСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ**

Аналитическая записка

приоритет2030[^]
лидерами становятся

Москва
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»
2024

Оглавление

Введение	3
Тренд 1. Определение базовых финансовых моделей университетов	4
Тренд 2. Выработка направлений трансформации финансовых моделей университетов	8
Тренд 3. Диверсификация доходов	32
Тренд 4. Оптимизация расходов	36
Тренд 5. Развитие механизмов финансирования консорциумов	39
Тренд 6. Повышения эффективности финансового менеджмента	43
Тренд 7. Цифровизация финансово-экономической деятельности	53
Тренд 8. Развитие фондов целевого капитала	55
Значимые для РЭУ им. Г.В. Плеханова выводы	56
Предложения по совершенствованию финансово-экономической политики РЭУ им. Г.В. Плеханова.....	58
Приложение. Экономическая модель программы развития Университета ИТМО 2030	63

Введение

Программа академического стратегического лидерства «Приоритет 2030» определила необходимость оценки вузами своих финансово-экономических моделей и направлений их трансформации в целях реализации целей и задач программ развития вузов.

Результаты статистических наблюдений, а также финансово-экономических показателей деятельности ведущих российских вузов по данным мониторинга деятельности образовательных организаций РФ позволяет выделить некоторые общие характеристики:

- преобладающее значение бюджетных средств в общем объеме средств образовательных организаций;
- преобладание средств, поступающих от реализации программ бакалавриата, специалитета и магистратуры;
- преобладающая часть расходов вузов связана с выплатой заработной платы;
- среди расходов образовательных организаций по оплате работ и услуг почти треть отведена расходам на содержание имущества.

При этом доходы вузов, полученные из всех источников, в расчете на контингент, как и поступления от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП, повышаются, доходы вузов, получаемые из внебюджетных источников, увеличиваются, доля доходов вуза от научных исследований и разработок увеличивается, а доля доходов образовательных организаций из бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов снижается. Это свидетельствует об активизации процессов трансформации финансово-экономических моделей вузов, что определяет основные тренды в области реализации финансово-экономической политики вузов.

Для анализа передовых практик в области реализации финансово-экономической политики был определен перечень ведущих российских вузов с учетом их представленности по федеральным округам. В перечень вошли около 60 вузов, большую часть которых составили участники программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» – получатели специальной части гранта¹. Поиск информации осуществлялся из открытых источников – сайтов вузов и других официальных ресурсов. Проведенный анализ практик ведущих вузов России по реализации политики в области реализации финансово-экономической политики, позволил выявить основные тренды данного процесса, в числе которых:

- Тренд 1. Определение базовых финансовых моделей университетов
- Тренд 2. Выработка направлений трансформации финансовых моделей университетов
- Тренд 3. Диверсификация доходов
- Тренд 4. Оптимизация расходов
- Тренд 5. Развитие механизмов финансирования консорциумов
- Тренд 6. Повышения эффективности финансового менеджмента
- Тренд 7. Цифровизация финансово-экономической деятельности
- Тренд 8. Развитие фондов целевого капитала

¹ Анализ практик по реализации финансово-экономической политики отечественными вузами проведен по выборке из 59 вузов, список которых дан по ссылке: <https://disk.yandex.ru/d/U12yI0pleD7Pyw>

Тренд 1. Определение базовых финансовых моделей университетов

❖ Традиционная (бюджетная) модель

Ввиду преобладания бюджетных средств в общих финансовых ресурсах отечественных вузов (доля доходов, получаемых вузами из средств федерального бюджета, достигает в среднем по изучаемой выборке 60%) можно заключить, что в преобладающем количестве изученных вузов, реализуется финансовая модель, основанная на бюджетных поступлениях.

Примером может быть финансовая модель, реализуемая одним из вузов-лидеров в РФ по объему бюджетных поступлений – *Севастопольским государственным университетом (СевГУ)*. Как и все вузы, лидирующие по объемам бюджетных поступлений, *СевГУ* ставит перед собой задачу по наращиванию внебюджетных поступлений. Для этих целей вуз планирует формирование системы привлечения и управления финансами, расширение спектра источников и объемов финансирования, диверсификацию доходов, внедрение центров финансовой ответственности по подразделениям и проектам, а также передача на аутсорсинг процедуры бухгалтерского сопровождения².

❖ Стабилизационно-восстановительная модель

Можно выделить в качестве отдельной модели организацию деятельности вузов, направленную на финансовую санацию или на восстановление научного и кадрового потенциала. Соответствующим образом организовано и построение финансово-экономической модели – средства направляются на повышение устойчивости организации и формирования резервов для обеспечения потенциала развития.

Данная модель предполагает направление финансовых средств на восстановление кадровых, научных или иных ресурсов вуза, которые были по какой-либо причине исчерпаны. Таким образом, предполагается направлять резервные фонды и любые дополнительные поступления не на интенсивное развитие, а на сохранение и поддержание жизнеспособности вуза.

В пример можно привести модель *Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева (РХТУ им. Д.И. Менделеева)*: проведенное вузом антикризисное восстановление предполагало восстановление научного и кадрового потенциала, а также модернизацию имущественного комплекса, обновление материально-технической и лабораторной базы³.

❖ Смешанная модель

Смешанная модель управления финансами применяется в *Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет) (МГТУ им. Н.Э. Баумана)*. Использование подобной модели предполагает наличие отдельных лицевых счетов структурных подразделений, осуществляющих деятельность на центральном лицевом счете. Бюджет отдельного

² См.: Программа развития Севастопольского государственного университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.sevsu.ru/priority-2030/>

³ См.: Программа развития РХТУ им. Д.И. Менделеева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.muctr.ru/priority2030/>

подразделения предполагается устанавливать с учетом лимитных ограничений, основанных на целях и задачах подразделения, ключевых параметров его развития⁴.

Поставленные вузом цели требуют дополнительных инвестиций и внедрения новых инструментов управления (рис. 1.1).

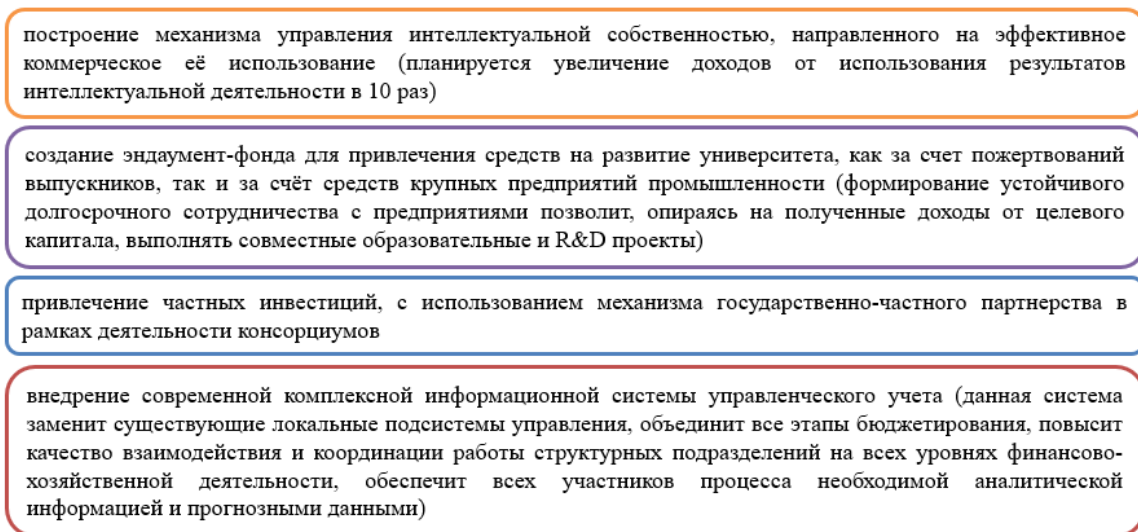


Рисунок 1.1 – Новые инструменты управления для достижения стратегических целей развития МГТУ им. Н.Э. Баумана

Источник: программа развития МГТУ им. Н.Э. Баумана

❖ Консервативно-сберегательная модель

В *Дальневосточном федеральном университете (ДФУ)* реализуемая финансовая модель **формулируется как консервативно-сберегательная**. При этом в вузе помимо основной образовательной деятельности с точки зрения финансов выражено развитие биомедицинского кластера, а также необходимость поддержания инфраструктуры вуза мирового уровня. Основная цель реализуемой финансово-экономической политики заключается не только в сохранении устойчивости, но и переход к состоянию бюджетного профицита для создания базиса развития научного и инновационного потенциала. Планы ДФУ по совершенствованию финансово-экономической политики заключаются в определенных вузом мероприятиях по внедрению изменений (рис. 1.2)⁵.

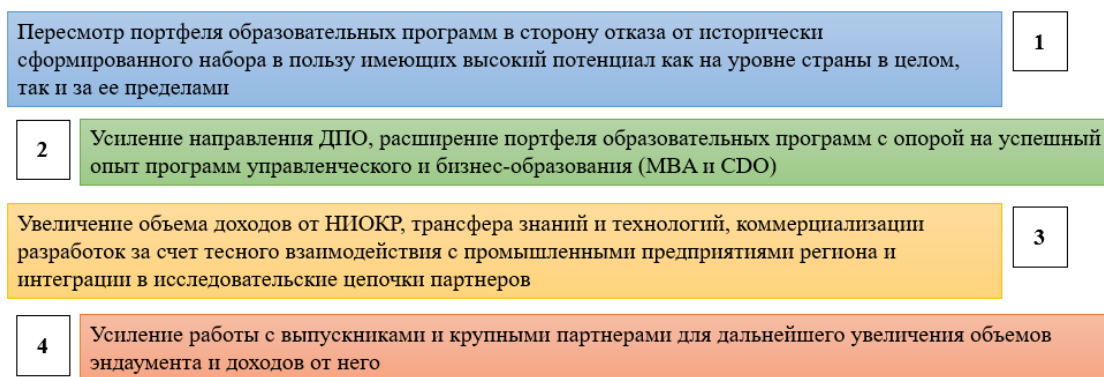


Рисунок 1.2 – Планируемые изменения финансово-экономической политики ДФУ

Источник: программа развития ДФУ

⁴ См.: Программа развития Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://priority2030.bmstu.ru/assets/documents/program-priority-2022.pdf>

⁵ См.: Программа развития Дальневосточного федерального университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.dvfu.ru/fevu-in-priority2030/>

❖ Затратная модель, основанная на расчете прогнозных значений

В *Московском государственном юридическом университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА)* предполагают осуществить трансформацию финансовой модели через осуществление перехода от «затратной модели» (определение нормативного объема средств для выполнения прогнозных объемов учебной нагрузки НПП) к модели «стратегического бюджета». Трансформация финансовой модели включает в себя задачи по изменению удельного финансового веса отдельных направлений его деятельности: на основе роста доходов от НИОКР, реализации программ ДПО, оказания экспертно-консультативных услуг, отчуждения результатов интеллектуальной деятельности и т.д.

Достижение планируемых параметров финансовой модели *«основывается на прогнозировании социально-экономических факторов, способных оказать негативное влияние на систему образования»* (рис. 1.3)⁶.

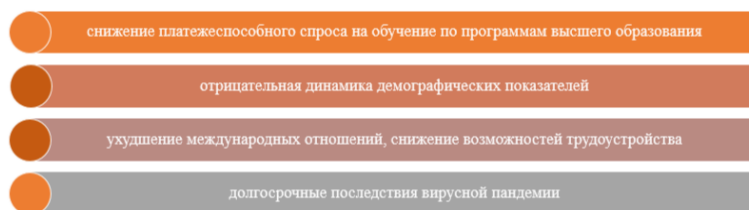


Рисунок 1.3 – Планируемые параметры финансово-экономической модели МГЮА
Источник: программа развития МГЮА

При этом оптимизация расходов предполагает снижение удельных затрат на реализацию образовательной программы. Подобное снижение затрат предполагается осуществить с использованием технологий планирования учебного процесса и его оптимизации, в том числе с использованием цифровых технологий⁷. Основные направления и инструменты трансформации финансовой модели суммированы на рис. 1.4.

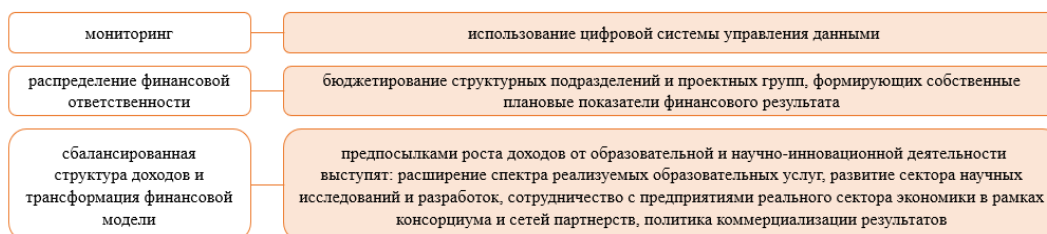


Рисунок 1.4 – Направления и инструменты трансформации финансовой модели МГЮА
Источник: программа развития МГЮА

❖ Модель с преобладанием внебюджетных доходов

Модель преобладания внебюджетных доходов реализуется в *Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)*. Внебюджетные средства составляют около 60% - вуз значится в числе лидеров по объему внебюджетных доходов среди социально-экономических вузов⁸.

⁶ См.: Программа развития Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://msal.ru/content/prioritet-2030/>

⁷ См.: Программа развития Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://msal.ru/content/prioritet-2030/>

⁸ См.: Программа развития Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://www.ranepa.ru/ob-akademii/prioritet-2030/>

Отдельно стоит отметить реализуемую в *Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)* – одного из лидеров среди вузов РФ по объему внебюджетных средств в структуре бюджета и одной из крупнейших некоммерческих организаций в РФ по объемам доходов. Модель основана на принципах опережающих инвестиций в развитие, комбинирования ресурсов различных программ, проактивной позиции в управлении организацией. Структура бюджета вуза и его доходная часть позволяет регулярно направлять значительную часть средств на развитие различных направлений деятельности. Бюджет развития составляет около 30% совокупных доходов вуза, более 85% этих средств направляется на поддержку инициатив ученых, сотрудников и студентов.⁹ Ключевые направления развития в области финансовой модели суммированы на рис. 1.5.

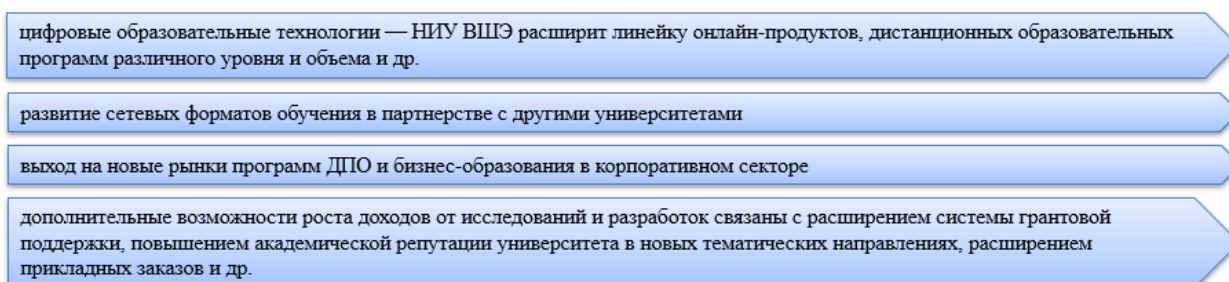


Рисунок 1.5 – Ключевые направления развития в области финансовой модели
Источник: программа развития НИУ ВШЭ

Например, в *Башкирском государственном медицинском университете (БГМУ)* внебюджетные источники финансирования составляют 57,8%, при этом более 85% доходных средств приходится на реализацию программ специалитета, подготовку ординаторов и аспирантов, что свойственно вузам медицинского профиля (рис. 1.6)¹⁰.

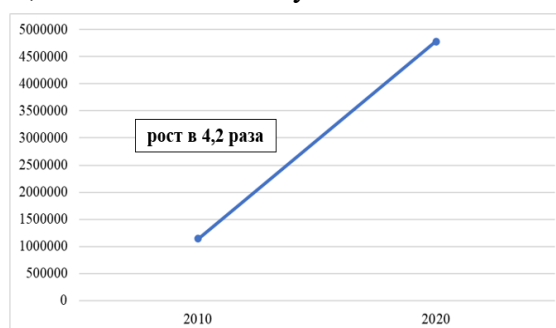


Рисунок 1.6 – Динамика совокупного объема финансового обеспечения БГМУ, 2010-2020, тыс. руб.

Источник: программа развития БГМУ

Выводы по разделу. По результатам изучения практик вузов РФ в области формирования новых моделей финансово-экономической деятельности можно выявить *основные модели* (в соответствии с проиллюстрированными вузами):

- традиционная (бюджетная) модель (СевГУ);
- стабилизационно-восстановительная модель (РХТУ им. Д.И. Менделеева);

⁹ Программа развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.hse.ru/priority2030/?ysclid=lu81os6qlh29770652>

¹⁰ См.: Программа развития Башкирского государственного медицинского университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://bashgmu.ru/upload/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8223.pdf>

- смешанная модель (МГТУ им. Н.Э. Баумана);
- консервативно-сберегательная модель (ДВФУ);
- затратная модель, основанная на расчете прогнозных значений (МГЮА);
- модель с преобладанием внебюджетных доходов (НИУ ВШЭ, РАНХиГС).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, предлагается расширение полномочий и ответственности Высших школ, факультетов и института в части финансовой ответственности. Вместе с этим предлагается изучение и выход на новые рынки образовательных продуктов.

Тренд 2. Выработка направлений трансформации финансовых моделей университетов

❖ Принципиальное изменение модели функционирования вуза

Финансово-экономическая политика и финансово-экономическая модель *Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта (БФУ им. И. Канта)* обусловлена проводимой в 2022 году реорганизацией системы управления вуза. В соответствии с ежегодным отчетом о проведении самообследования создано четыре образовательно-научных кластера (13 Высших школ и 1 колледж). В состав кластера включались научно-исследовательские подразделения (центры, лаборатории, кафедры и т.д.), учебно-производственные подразделения¹¹. Проведенные преобразования привели к изменению организации процессов вуза, их оперативности и эффективности, в том числе через сокращение количества участников.

Переход к кластерной модели позволил обеспечить постепенный переход к их финансовой самостоятельности, проектному управлению и обеспечению акторно-сетевой системы организации труда НПП.

В 2022 году отношение среднего заработка НПП в БФУ им. И. Канта (по всем видам финансового обеспечения (деятельности) к средней заработной плате по экономике региона составил 271,6%. Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) составили 3189906,8 тыс. руб. Отдельные доходные показатели проиллюстрированы на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Отдельные показатели финансово-экономической деятельности БФУ им. И. Канта
Источник: отчет о результатах самообследования БФУ им. И. Канта за 2022 год

¹¹ См.: Отчет о результатах самообследования БФУ им. И. Канта за 2022 год. URL: <https://kantiana.ru/upload/iblock/aad/pqcqngdja18b3p8fpkax4087726v1zu6/Otchet-o-samoobsledovanii-BFU-im.-I.-Kanta-za-2022-god.pdf>

В *Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) (СПбГЭТУ «ЛЭТИ»)* основные принципы трансформации параметров финансовой модели связывают с трансформацией модели деятельности вуза в целом (рис. 2.2)¹².

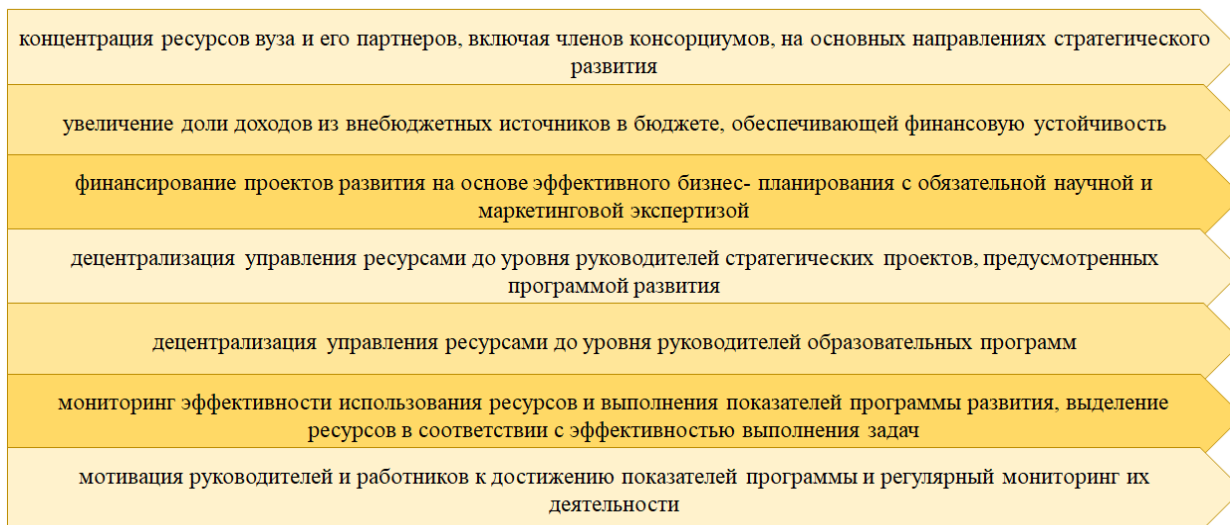


Рисунок 2.2 – Принципы трансформации параметров финансовой модели СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Источник: программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

На рис. 2.3¹³ суммированы определенные СПбГЭТУ «ЛЭТИ» инструменты трансформации параметров финансовой модели.

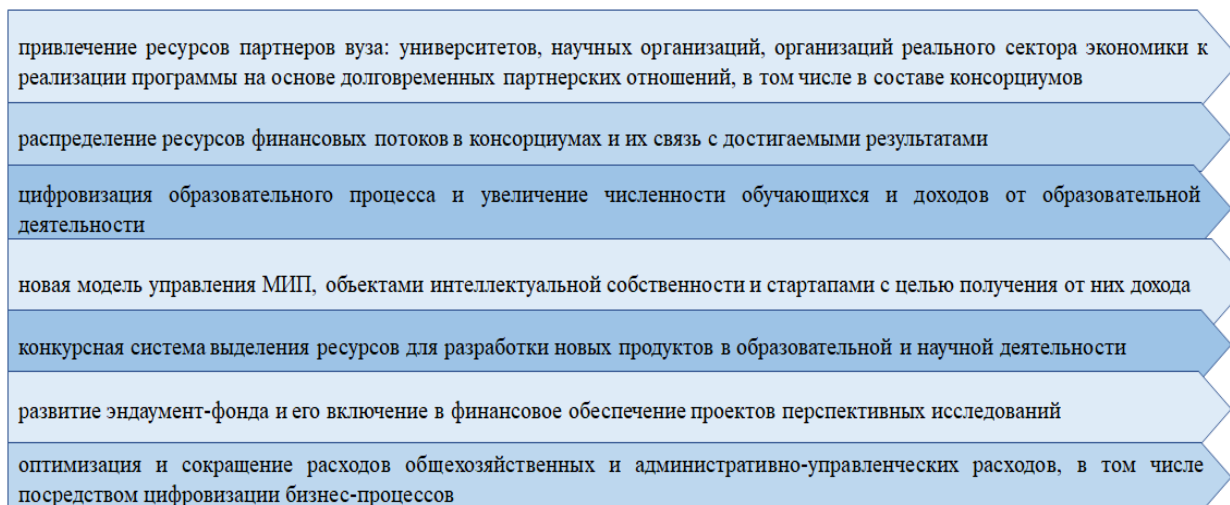


Рисунок 2.3 – Инструменты трансформации параметров финансовой модели СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Источник: программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

С помощью приведенных выше инструментов предполагается создать благоприятную среду для развития ключевых направлений развития вуза (рис. 2.4).

¹² См.: Программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ» на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://prioritet2030.etu.ru/prioritet-2030/programma-prioritet-2030>

¹³ См.: Программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ» на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://prioritet2030.etu.ru/prioritet-2030/programma-prioritet-2030>

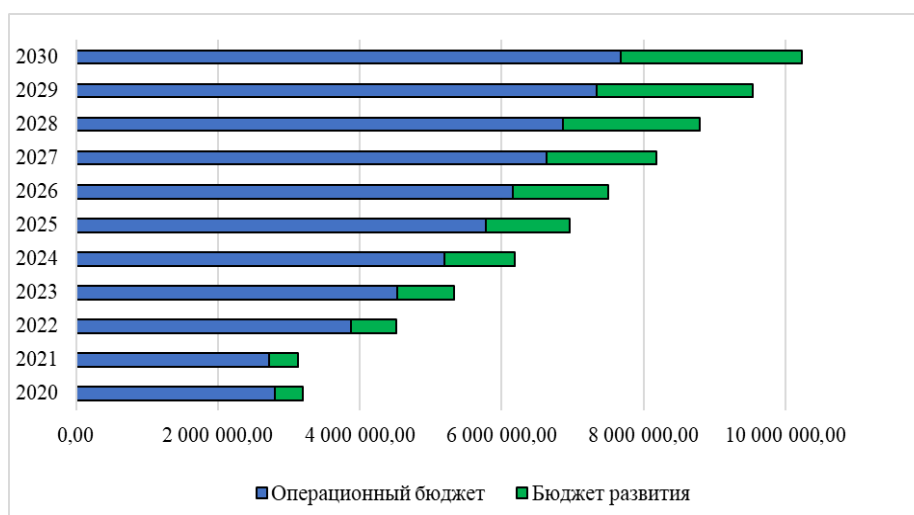


Рисунок 2.4 – Планируемая динамика и структура расходов СПбГЭТУ «ЛЭТИ», тыс. руб.
Источник: программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

Основные механизмы планируемых изменений *Казанского (Приволжского) федерального университета (КФУ)* можно суммировать на рис. 2.5¹⁴.

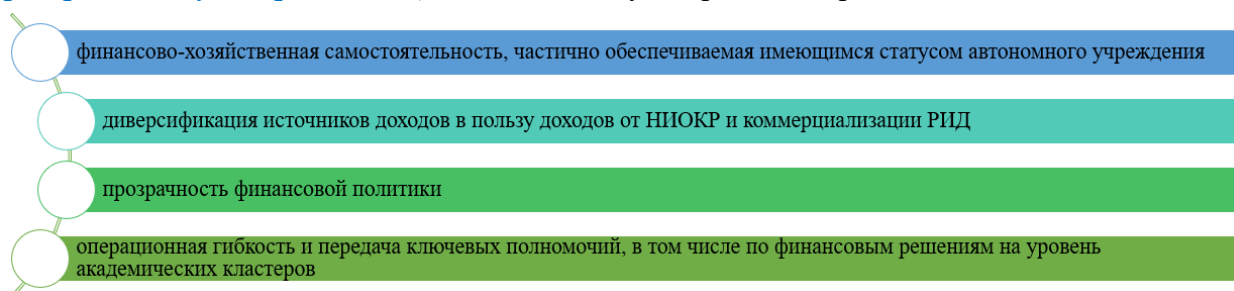


Рисунок 2.5 – Базис плановых изменений финансовой модели КФУ
Источник: программа развития КФУ

❖ Изменение процесса бюджетирования и планирования

В комплексе изменений финансовой модели в *Российском университете транспорта (РУТ)* введена в действие комплексная система бюджетирования расходов вуза с включением функционала центров финансовой ответственности. В РУТ используется подход к планированию финансово-хозяйственной деятельности, основанный на формировании годового сценария. Для оценки эффективности подразделений, осуществляющих научно-образовательную деятельность, применяется комплекс показателей эффективности. Стимулирующие выплаты увязаны с формализованными показателями результатов деятельности¹⁵. Вышеприведенные изменения позволили достичь суммированных на рис. 2.6¹⁶ результатов.

¹⁴ См.: Программа развития Казанского (Приволжского) федерального университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://kpfu.ru/portal/docs/F41937486/KFU.pdf>

¹⁵ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Российского университета транспорта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://www.miit.ru/priority2030?ysclid=lu4c0f7d76759548582>

¹⁶ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Российского университета транспорта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://www.miit.ru/priority2030?ysclid=lu4c0f7d76759548582>

Стоимость обучения установлена на основании детального анализа рынка в разрезе каждого направления подготовки/специальности
Внедрено скользящее оперативное планирование фонда оплаты труда научно-педагогических работников в целях выполнения Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»
В рамках маркетинговой политики университета внедрены практики дифференциации стоимости образовательных услуг
Организовано информационное сопровождение использования образовательных кредитов с целью расширения клиентской базы
В деятельность университета внедрена система антимонопольного комплаенса
Внедрена «матричная» система организации и оплаты труда, «проектное» финансирование выполнения работ
Обеспечено финансирование «задельных» научных работ за счёт собственных и привлеченных кредитных ресурсов
Отработан механизм финансирования проектов и значимых мероприятий с последующим возмещением из средств целевых субсидий
Проведен антимонопольный анализ закупок 2021-2022 годов
В оперативном режиме ведется ценовой анализ коммерческих предложений при обосновании начальной максимальной цены контрактов, минимизированы кассовые расчёты за счёт применения интернет-эквайринга и т.д.

Рисунок 2.6 – Достигнутые результаты в реализации финансовой модели РУТ
Источник: программа развития РУТ

В РУТ внедрена модель бюджетного процесса и бюджетирования деятельности структурных подразделений с использованием информационной системы поддержки принятия финансовых решений. В сравнении с 2018 годом объем доходов университета от образовательной и научно-исследовательской деятельности вырос на 15%¹⁷.

Также в РУТ в целях развития и приращения доходной части, полученной из внебюджетных источников, осуществляется *инвестирование средств из централизованного фонда развития*¹⁸. Подобные средства выделяются на создание научно-образовательной инфраструктуры, развитие кадрового потенциала (в том числе развитие Высшей инженерной школы), разработаны новые регламенты управления финансовыми средствами университета с целью повышения прозрачности данного процесса и его оперативности.

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина (Кубанский ГАУ) в качестве стратегических приоритетов изменения финансово-экономической модели определяет:

- переориентацию финансовой модели от «Университета 2.0» к «Университету 3.0»;

¹⁷ См.: Программа развития Российского университета транспорта на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.miit.ru/priority2030>

¹⁸ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Российского университета транспорта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://www.miit.ru/priority2030>

- трансформацию стратегии финансирования в модель проектно-контролируемого финансирования, которую определяют как модель развития, взамен применяемой модели поддержания деятельности;
- автоматизацию системы взаимоотношений с контрагентами, в том числе членами создаваемых консорциумов;
- формирование эндаумент-фонда (научного и образовательного) для обеспечения возможности финансирования проектов вуза.

При этом в качестве руководящих принципов проводимой политики определяется:

- ориентация финансовой модели на реализацию стратегической цели по формированию регионального консорциума АПК;
- осуществление бюджетирования с разделением стратегического и операционного управления;
- использование подхода риск-менеджмента;
- сопоставление проводимой финансовой политики с другими политиками вуза.¹⁹

Соответствующие механизмы реализации суммированы на рис. 2.7.

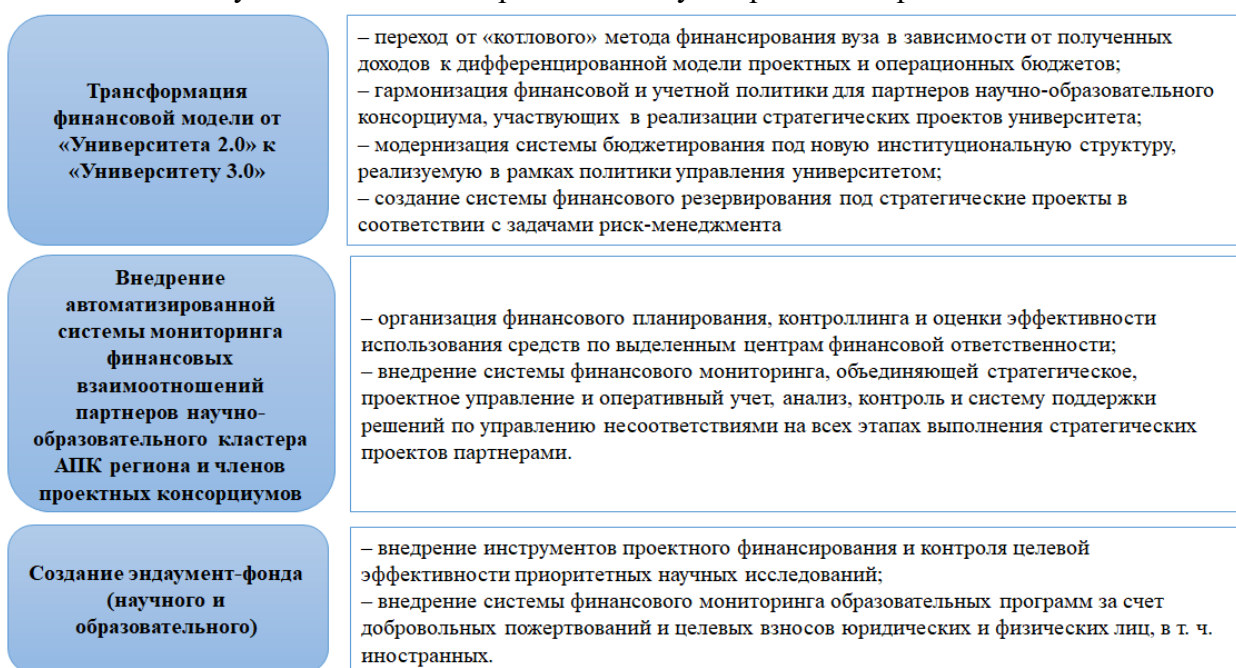


Рисунок 2.7 – Механизмы трансформации финансово-экономической модели Кубанского ГАУ

Источник: программа развития Кубанского ГАУ

❖ **Нормирование и трансформация механизма учета расходов**

В *Южно-Российском государственном политехническом университете (НПИ) имени М.И. Платова (ЮРГПУ)* для трансформации финансовой деятельности вуза реализованы мероприятия, суммированные на рис. 2.8²⁰.

¹⁹ См.: Программа развития Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://2030.kubsau.ru/program/>

²⁰ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) имени М.И. Платова (ЮРГПУ) в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://npi-tu.ru/priority-2030/>

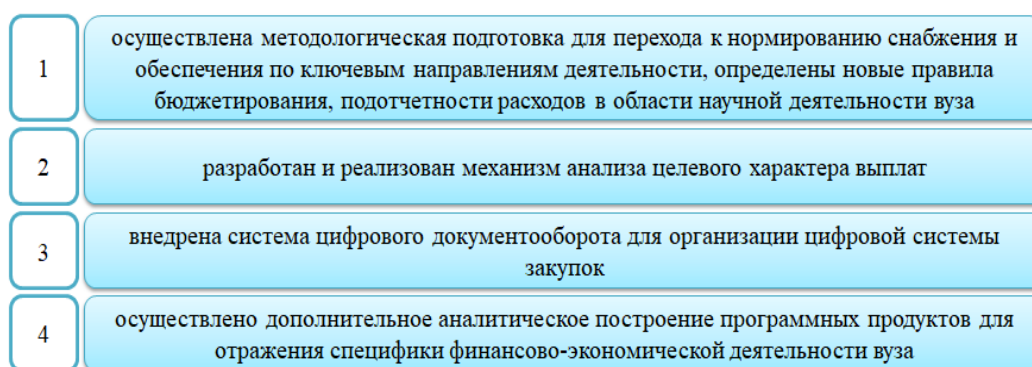


Рисунок 2.8 – Ключевые трансформации финансовой деятельности ЮРГПУ
 Источник: отчет о результатах реализации программы развития ЮРГПУ

В пример можно привести основные направления и инструменты трансформации финансовой модели *Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) (МФТИ)*, которые суммированы на рис. 2.9.

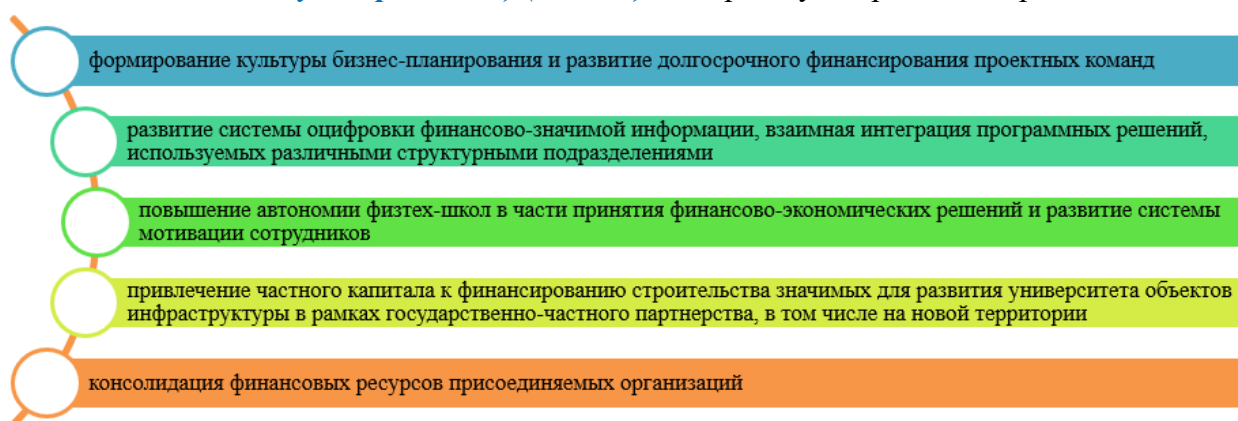


Рисунок 2.9 – Основные направления и инструменты трансформации финансовой модели МФТИ
 Источник: программа развития МФТИ

Предполагается, что трансформация финансовой модели обеспечит формирование качественной информационной базы и повышение скорости принятия решений, оптимизацию структуры расходов, развитие системы материального стимулирования и финансовой самостоятельности подразделений, повышение открытости МФТИ и привлечение к его развитию внешних стейкхолдеров²¹.

❖ Внедрение системы интегрированного планирования

Мероприятия и инструменты трансформации финансовой модели предусмотрены и в *Российском университете дружбы народов им. П. Лумумбы (РУДН им. П. Лумумбы)*. Предполагается внедрение механизмов развития системы финансового менеджмента за счет внедрения системы интегрированного планирования (рис. 2.10), внедрение cost-cutting политик и увеличение эффективности управленческой деятельности (рис. 2.11), а также эффективное управление активами университета, в том числе текущей ликвидностью и рисками, основными средствами (рис. 2.12)²².

²¹ См.: Программа развития Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mipt.ru/priority2030/docs>

²² См.: Программа развития Российского университета дружбы народов им. П. Лумумбы (РУДН им. П. Лумумбы) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.rudn.ru/prioritet-2030>

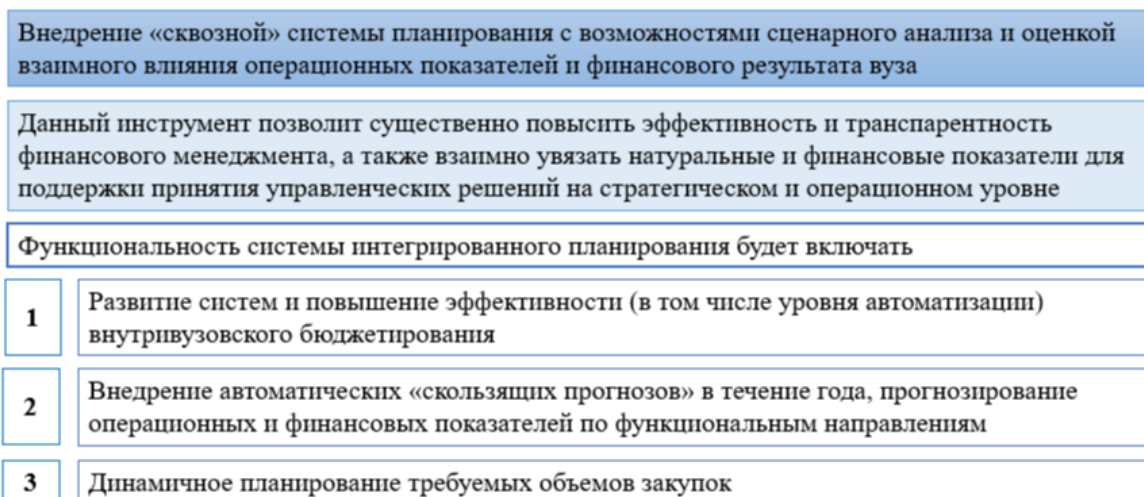


Рисунок 2.10 – Механизмы реализации системы финансового менеджмента за счет внедрения системы интегрированного планирования РУДН им. П. Лумумбы
Источник: программа развития РУДН им. П. Лумумбы

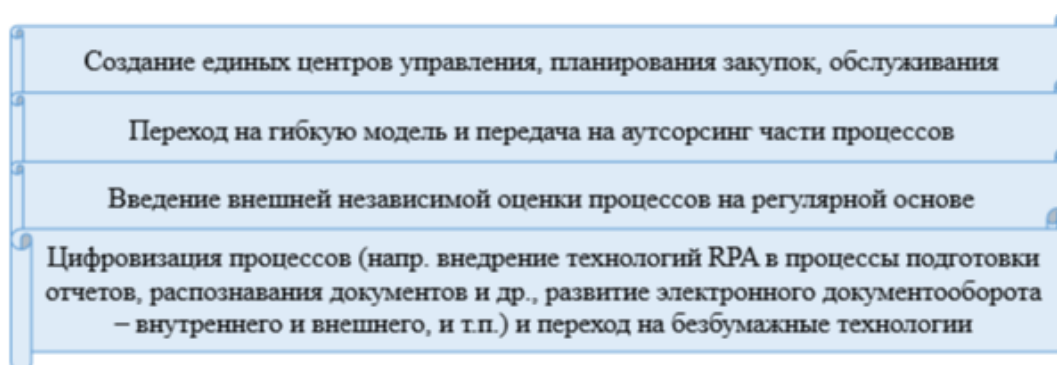


Рисунок 2.11 – Механизмы внедрения cost-cutting политик и увеличение эффективности управленческой деятельности РУДН им. П. Лумумбы
Источник: программа развития РУДН им. П. Лумумбы

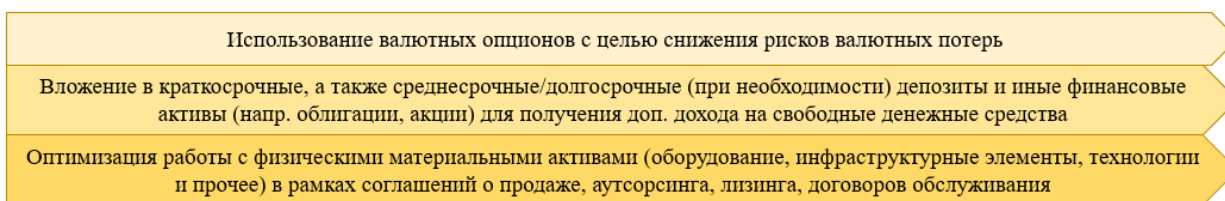


Рисунок 2.12 – Механизмы эффективного управления активами, в том числе текущей ликвидностью и рисками, основными средствами РУДН им. П. Лумумбы
Источник: программа развития РУДН им. П. Лумумбы

❖ Диверсификация и повышение (бюджетных и внебюджетных) доходов вуза

В целях реализации принятой финансовой модели *БФУ им. И. Канта* применяется принцип дифференциации источников доходов (20-30% бюджета ежегодно формируется за счет конкурсных грантов и субсидий)²³. Структуру доходов можно представить ключевыми элементами, суммированными на рис. 2.13.

²³ См.: Программа развития университета на 2021-2030 годы БФУ им. И. Канта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». URL: https://kantiana.ru/upload/medialibrary/795/sovu923n9v4d9et1jdi5ez2jl3qow03z/Programma-razvitiya-universiteta-na-2021_2030.pdf

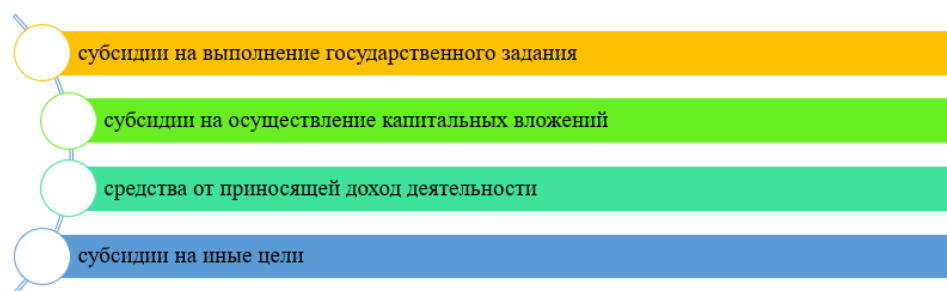


Рисунок 2.13 – Основные элементы структуры доходов БФУ им. И. Канта
Источник: программа развития БФУ им. И. Канта

Благодаря проводимым в вузе организационно-управленческим мероприятиям, а также работе по привлечению обучающихся к 2020 году удалось снизить долю бюджетных ассигнований доходной части бюджета до 55% (значение показателя в 2016 году составляло 67%). Рост поступлений от оказания платных образовательных услуг вырос на 34%, а доход от выполнения научных исследований вырос на 12%²⁴.

Башкирский государственный медицинский университет (БГМУ) ставит перед собой в качестве основных задачу диверсификацию источников финансирования, и, как и многие другие вузы – задачу наращивания объёма доходной части, полученной от НИОКР. Финансовая политика БГМУ сопряжена с управленческими преобразованиями, соответствующие инструменты суммированы на рис. 2.14²⁵.



Рисунок 2.14 – Основные инструменты трансформации финансовой модели БГМУ
Источник: программа развития БГМУ

Структура финансового обеспечения планов развития БГМУ представлена на рис. 2.15. Диверсификацией доходов определяются планы по изменению финансово-экономической модели *Новосибирского государственного технического университета (НГТУ)*. Вуз предполагает увеличить долю внебюджетных доходов, приоритет при этом отводится организациям реального сектора экономики. Основные факторы указанной трансформации внебюджетных источников суммированы на рис. 2.16²⁶.

²⁴ См.: Программа развития университета на 2021-2030 годы БФУ им. И. Канта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». URL: https://kantiana.ru/upload/medialibrary/795/sovu923n9v4d9et1jdi5ez2jl3qow03z/Programma-razvitiya-universiteta-na-2021_2030.pdf

²⁵ См.: Программа развития Башкирского государственного медицинского университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://bashgmu.ru/upload/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8223.pdf>

²⁶ См.: Программа развития Новосибирского государственного технического университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030>

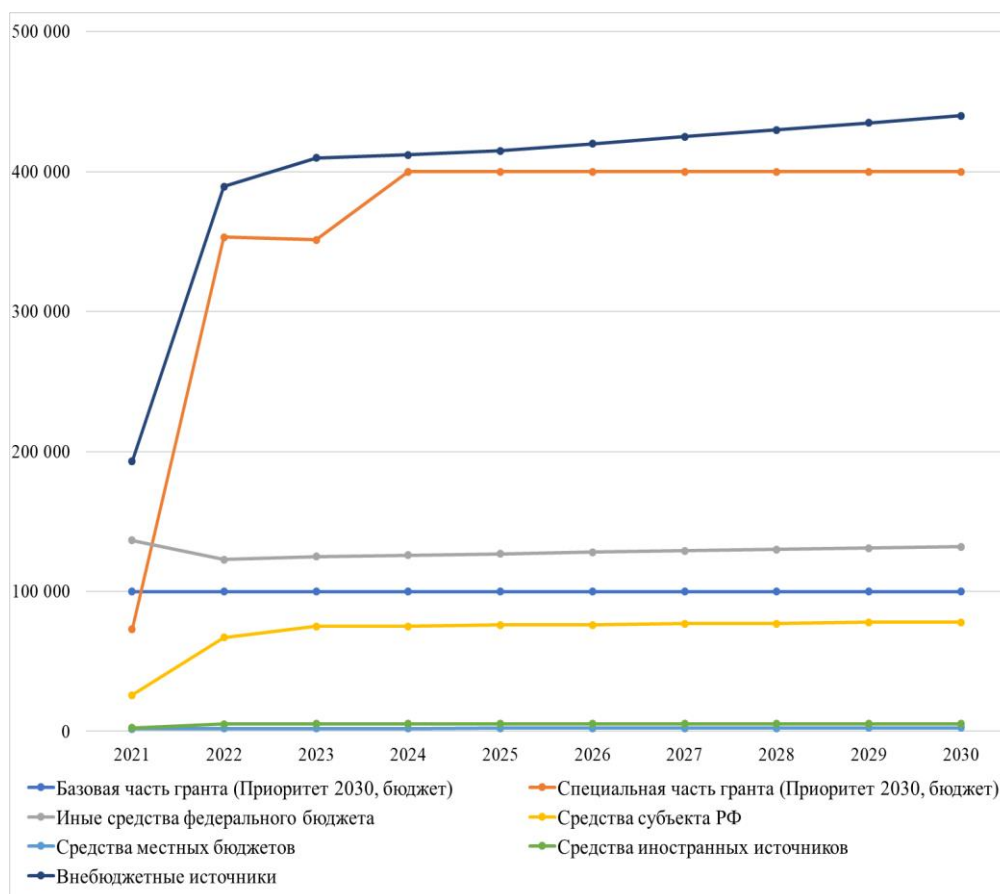


Рисунок 2.15 – Финансовое обеспечение программы развития БГМУ по источникам, 2021-2030, тыс. руб.

Источник: программа развития БГМУ

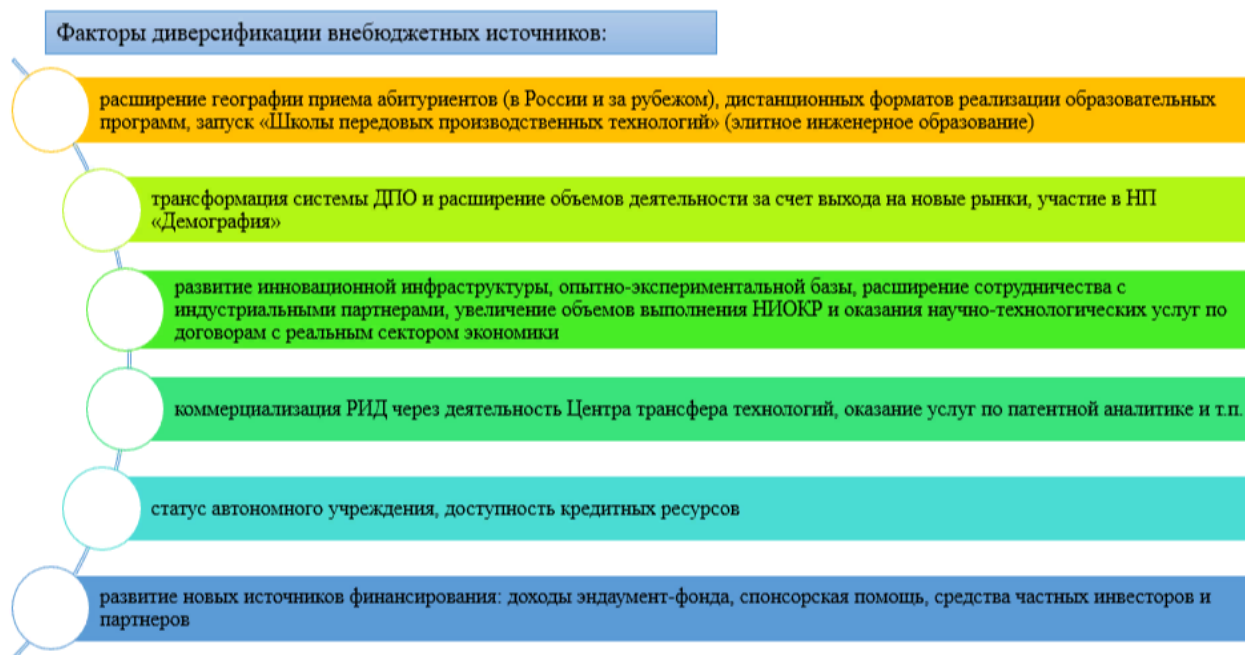


Рисунок 2.16 – Факторы диверсификации внебюджетных источников НГТУ

Источник: программа развития НГТУ

Ключевые принципы изменений финансово-экономической модели *Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева (Самарский университет)* заключаются в диверсификации источников дохода (приоритет – инновации и научные исследования); финансовая устойчивость за счет формирования резервов с применением различных финансовых инструментов (фонд целевого капитала, получение прибыли от размещения временно свободных финансовых средств и пр.), создание и развитие самостоятельных центров финансовой ответственности²⁷.

Самарский университет *планирует увеличение доходов вуза через создание и развитие образовательных «гринфилдов»*: института искусственного интеллект и центра коммерческого космоса и развитие стартап центров²⁸.

Для повышения внебюджетных доходов *Национального исследовательского Московского государственного строительного университета (НИУ МГСУ)*, доля которых в объеме доходов составляет 40%, реализованы мероприятия, собранные на рис. 2.17²⁹.

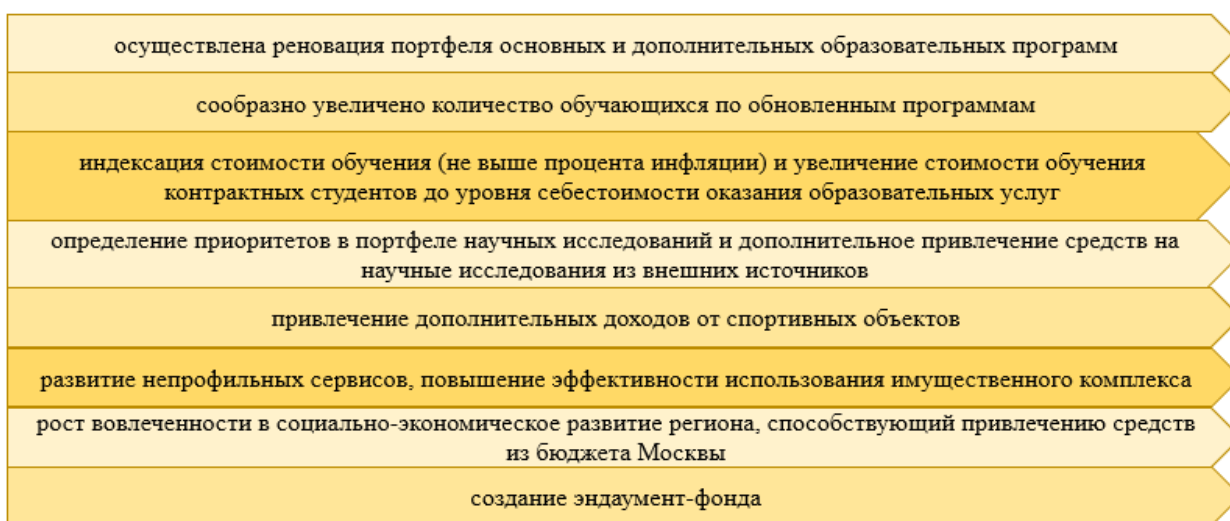


Рисунок 2.17 – Механизмы повышения внебюджетных доходов НИУ МГСУ

Источник: программа развития НИУ МГСУ

Финансовая модель *НИУ Московского государственного строительного университета (МГСУ)* предполагает реализацию двух направлений «Инвестиции в развитие будущего», «Повышение финансово-экономической эффективности». Проект «Инвестиции в будущее» предполагает более интенсивное привлечение в развитие МГСУ выпускников и Попечительского совета вуза, соответствующих некоммерческих фондов, а также создание специализированного эндаумент-фонда. Реализация проекта «Повышение финансово-экономической эффективности» предполагает *оптимизацию расходов, прежде*

²⁷ См.: Программа развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

²⁸ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

²⁹ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Национального исследовательского Московского государственного строительного университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2023 году. URL: https://mgsu.ru/universityabout/Programma_razvitia/programma-prioritet-2030-/Prioritet-2030-otchet-2023-ot-20-02-2024.pdf

всего выявление и сокращение избыточных расходов. Также планируется увеличение количества передаваемых на внешнее исполнение работ, сокращение доли АУП и обеспечивающего персонала, оптимизация неэффективных структурных подразделений.

Высвобожденные средства предполагается направлять на увеличение заработной платы результативных ППС и НПП³⁰.

В *Национальном исследовательском Томском политехническом университете (ТПУ)* для увеличения доходов планируются мероприятия, суммированные на рис. 2.18³¹.

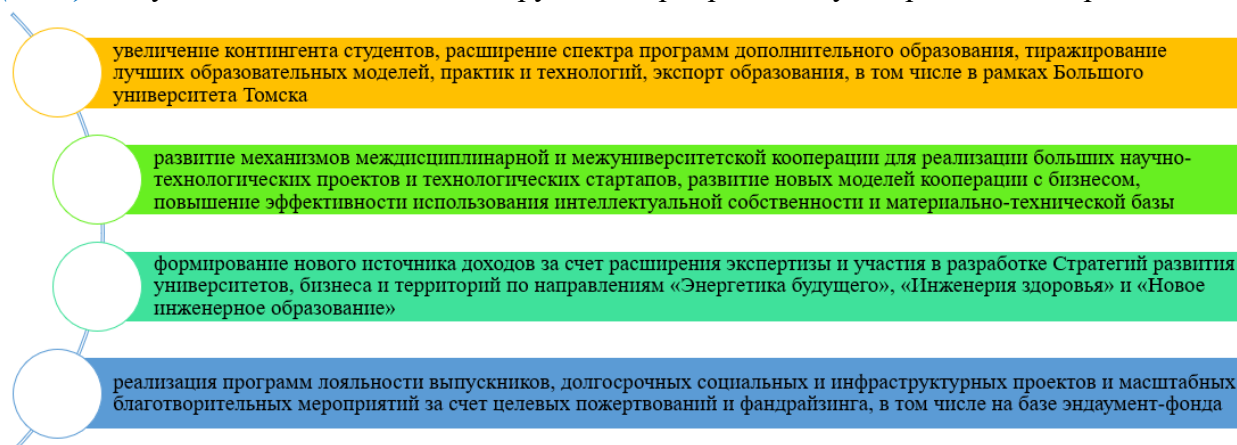


Рисунок 2.18 – Мероприятия по увеличению доходов ТПУ

Источник: программа развития ТПУ

❖ Механизмы обеспечения устойчивости финансовой модели

Политика построения финансово-экономической модели *НИУ «БелГУ»* направлена на создание устойчивого, саморазвивающегося университетского научно-образовательного и производственно-финансового комплекса *с использованием триады: «образование, наука, производство»*. При этом внедрение проектного управления позволило сформировать систему финансового обеспечения портфеля проектов вуза. Для реализации запланированных мероприятий по укреплению финансово-экономической модели в НИУ «БелГУ» обеспечена координация деятельности проектного офиса, работников, координирующих проекты стратегического развития и соответствующее финансирование. Механизм координации также предусматривает сопряжение с данной деятельностью совета платформ, действующих на базе вуза³². Таким образом обеспечивается функционирование комплексной модели управления полного цикла. Первостепенной задачей финансовой политики вуза является финансирование определённых в качестве приоритетных проектов вуза (ПСАЛ «Приоритет 2030», «Наука XXI века», «Лидеры будущего» и др.).

Ключевые механизмы трансформации финансово-экономической модели НИУ «БелГУ» суммированы на рис. 2.19, динамика и структура доходов представлены на рис. 2.20 и 2.21.

³⁰ Программа развития Национального исследовательского Московского государственного строительного университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://mgsu.ru/employees/UVK/dokumenty/Programma.pdf>

³¹ См.: Программа развития Национального исследовательского Томского политехнического университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://prioritet.tpu.ru/>

³² См.: Отчет НИУ «БелГУ» о результатах самообследования за 2022 год. URL: https://bsuedu.ru/upload/iblock/9fa/ob7qojc5znv0epyyneo3ew4v714zz817/otchet_sam_ob_2022.pdf

Создание в структуре финансового-экономического управления офиса проектного финансирования, реализующего принцип «одного окна» для всех участников проектной деятельности.
Формирование примерного порядка управления стоимостью и денежными потоками проекта, подразумевающий изменение существующих правил бюджетирования и проведения платежей, с выделением всей совокупности проектов в отдельный центр финансового учета (ЦФУ), бюджет которого консолидируется в бюджет университета. Внутри ЦФУ для каждого проекта ведется самостоятельный бюджет в разрезе основных статей финансирования с привязкой к блокам проекта.
Актуализирован существующий кодификатор затрат финансового учета и разработана библиотека готовых фрагментов работ с присвоенными кодами, учитывая необходимую детализацию по статьям проекта, а также реализован механизм присвоения кодов статей затрат при создании плана-графика работ по проекту, обеспечивающий соответствие статьям бюджета.
Реализован механизм импорта данных о предстоящих платежах в рамках бюджета проекта в систему бюджетирования университета с применением программного комплекса 1С Омега.
Апробируется модель управления изменениями стоимости работ проекта с проведением факторного анализа отклонений по стоимости и по составу работ, обеспечивающая своевременное и эффективное расходование финансовых ресурсов как внутри одного проекта, так и совокупности всех реализуемых проектов.

Рисунок 2.19 – Основные механизмы трансформации финансово-экономической модели НИУ «БелГУ»

Источник: программа развития НИУ «БелГУ»

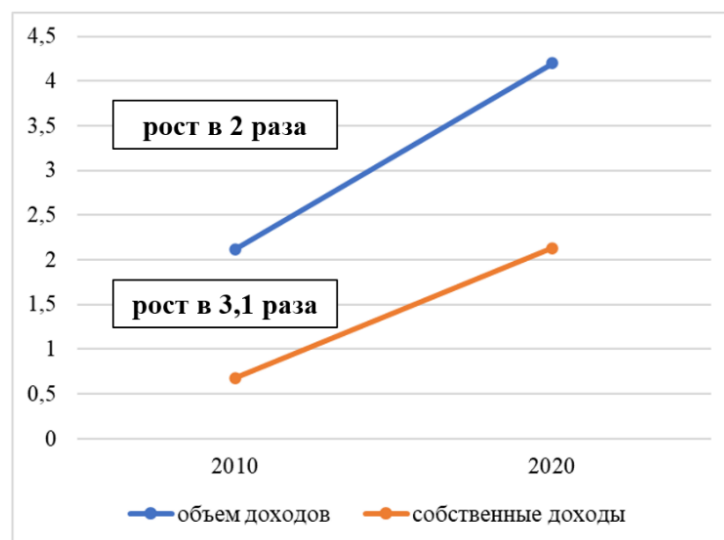


Рисунок 2.20 – Динамика доходов НИУ «БелГУ», 2010-2020 гг., млрд руб.

Источник: отчет о результатах реализации программы развития НИУ «БелГУ»



Рисунок 2.21 – Структура доходов НИУ «БелГУ», 2022 г., %

Источник: отчет о результатах реализации программы развития НИУ «БелГУ»

Проводимые *ДВФУ* мероприятия по обеспечению финансовой устойчивости заключаются в реализации определенных вузом принципов (рис. 2.22)³³.

³³ См. Программа развития Дальневосточного федерального университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.dvfu.ru/fevu-in-priority2030/>

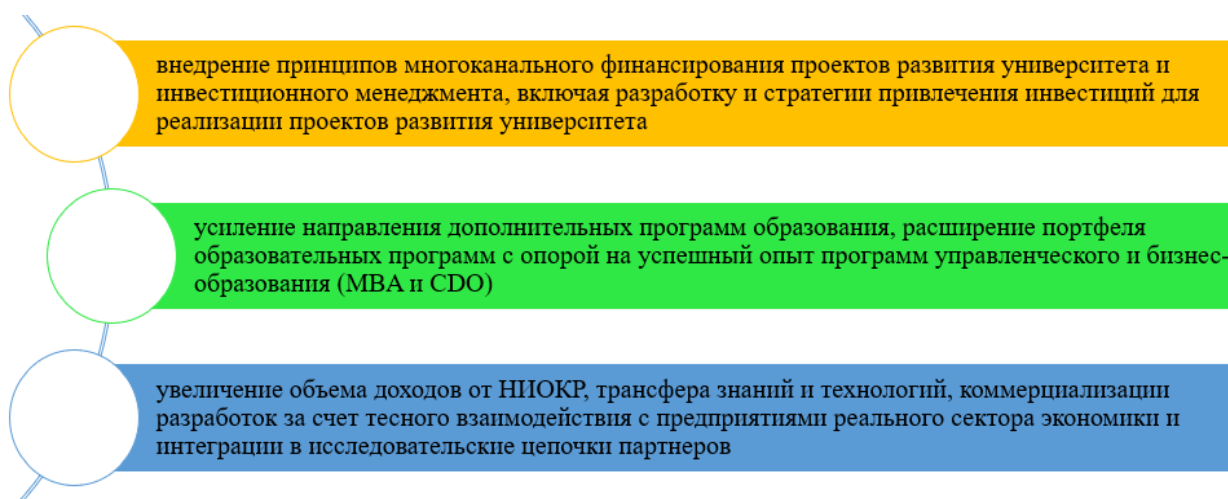


Рисунок 2.22 – Базовые принципы обеспечения финансовой устойчивости ДВФУ
Источник: программа развития ДВФУ

В *МАИ* сформирована система показателей финансово-экономической устойчивости через объединение взаимосвязанных сбалансированных индикаторов процесса хозяйственной деятельности, которые позволяют проводить наиболее прозрачную оценку деятельности университета, осуществлять планирование и обосновывать управленческие решения³⁴. Также с указанной целью разработан и внедрен в деятельность локальный нормативный акт., регламентирующий выполнение внутренних проектов, не имеющих внешних финансовых источников³⁵.

Элементы системы показателей финансово-экономической устойчивости, которые, среди прочего, способствуют выполнению программы развития МАИ, представлены на рис. 2.23.

РХТУ им. Д.И. Менделеева, определяя устойчивость и эффективность финансовой модели, предполагает ряд мероприятий, направленных на совершенствование процесса финансовой деятельности (рис. 2.24)³⁶.

Целевые показатели модели		Индикаторы показателей (ед. и.)	A
Инновационная компонента финансовой устойчивости			
1	Инновационная активность университета	Объем затрат на НИОКР за счет собственных средств университета (тыс. руб.)	
2	Доля финансовых поступлений от НИР в сумме всех финансовых поступлений университета	Поступления от НИР/все поступления университета (%)	
3	Инновационный потенциал университета	Стоимость ОС высокотехнологичного оборудования/среднегодовая численность НИР (тыс. руб./чел.)	
4	Целевое изменение структуры стоимости МТБ университета	Балансовая стоимость научного оборудования /балансовая стоимость всех ОС (%)	

³⁴ См.: Программа развития МАИ на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mai.ru/common/program/2030/>

³⁵ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития МАИ в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. URL: <https://mai.ru/common/program/2030/>

³⁶ См.: Программа развития РХТУ им. Д.И. Менделеева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.muctr.ru/priority2030/>

Целевые показатели модели		Индикаторы показателей (ед. и.)	
Интеллектуальная компонента финансовой устойчивости			
1	Обновление НМА	Стоимость принятых к учету НМА/Стоимость НМА на конец периода (%)	Б
2	Удельная результативность интеллектуальной деятельности НИПР	Годовой прирост стоимости НМА/среднегодовая численность НИПР (руб./чел.)	
3	Возрастной потенциал НИПР	Годовой фонд ЗП НИПР в возрасте до 39 лет/общий годовой фонд ЗП НИПР (%)	
4	Активность ИПС в выполнении НИОКР	Доля фонда заработной платы ИПС по НИОКР/общий фонд заработной платы ИПС (%)	
Интеллектуальная компонента финансовой устойчивости			
1	Темп роста стоимости основных средств	Стоимость поступивших ОС/стоимость ОС на начало периода (%)	В
2	Соотношение роста доходов и роста затрат в год	Прирост доходов/прирост затрат (%)	

Рисунок 2.23 – Система показателей финансово-экономической устойчивости МАИ

Источник: программа развития МАИ

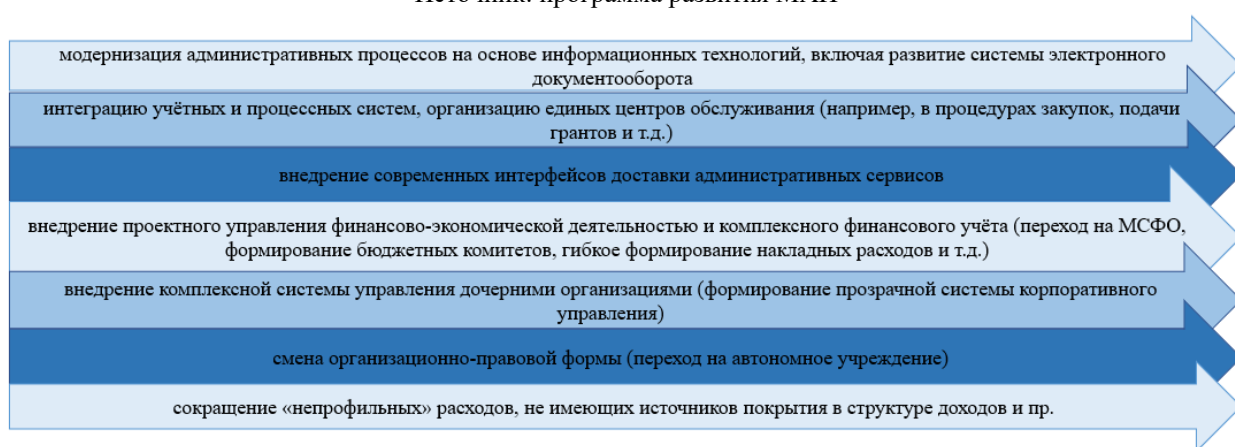


Рисунок 2.24 – Механизмы повышения прозрачности и эффективности финансовой модели РХТУ им. Д.И. Менделеева

Источник: программа развития РХТУ им. Д.И. Менделеева

Обеспечение финансовой устойчивости *Российского национального исследовательского медицинского университета имени Н.И. Пирогова (РНИМУ им. Н.И. Пирогова)* предполагается с использованием механизмов, приведенных на рис. 2.25³⁷.

1	увеличение доли внебюджетных доходов от образовательной, медицинской (клинической) деятельности, а также от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности
2	развитие системы взаимодействия вуза с предприятиями и организациями реального сектора экономики в рамках выполнения НИОКР и подготовки кадров
3	внедрение системы автоматизированного комплексного планирования финансовой деятельности вуза (цифровая трансформация)
4	повышение финансовой автономности Университета
5	внедрение системы мотивации, направленной на развитие кадрового потенциала

Рисунок 2.25 – Механизмы обеспечения финансовой устойчивости РНИМУ им. Н.И. Пирогова

Источник: программа развития РНИМУ им. Н.И. Пирогова

³⁷ См.: Программа развития РНИМУ им. Н.И. Пирогова на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://rsmu.ru/index.php?id=347>

В *РНМУ им. Н.И. Пирогова* планируется увеличение доли внебюджетных доходов от образовательной деятельности с использованием следующих механизмов:

- усиление качества подготовки и диапазона программ ДО и ДПО, интеграция новых программ в образовательное пространство, использование актуальных форматов образовательной подготовки, разработка курсов по современным научным методам;
- совершенствование образовательной инфраструктуры;
- развитие международного образовательного взаимодействия;
- наращивание объемов сотрудничества по увеличению объема платных образовательных программ и т.д.

Механизмы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности – как способа наращивания внебюджетных доходов суммированы на рис. 2.25.

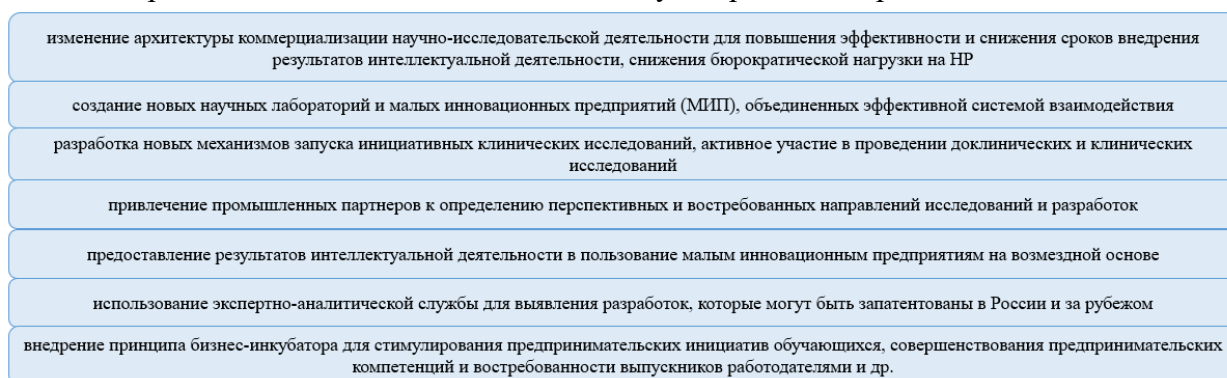


Рисунок 2.25 – Механизмы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности РНИМУ им. Н.И. Пирогова

Источник: программа развития РНИМУ им. Н.И. Пирогова

Также значимым направлением повышения внебюджетных доходов вуза является медицинская (клиническая) деятельность. Для увеличения объемов подобного вида деятельности запланировано повышение качества оказываемой медицинской помощи через внедрение результатов современных научных исследований и актуальных разработок; оказание высокотехнологичной медицинской помощи; получение синергетического эффекта от внедрения научно-образовательного потенциала в клиническую деятельность.

Механизмы взаимодействия РНИМУ им. Н.И. Пирогова с организациями реального сектора экономики суммировано на рис. 2.26.

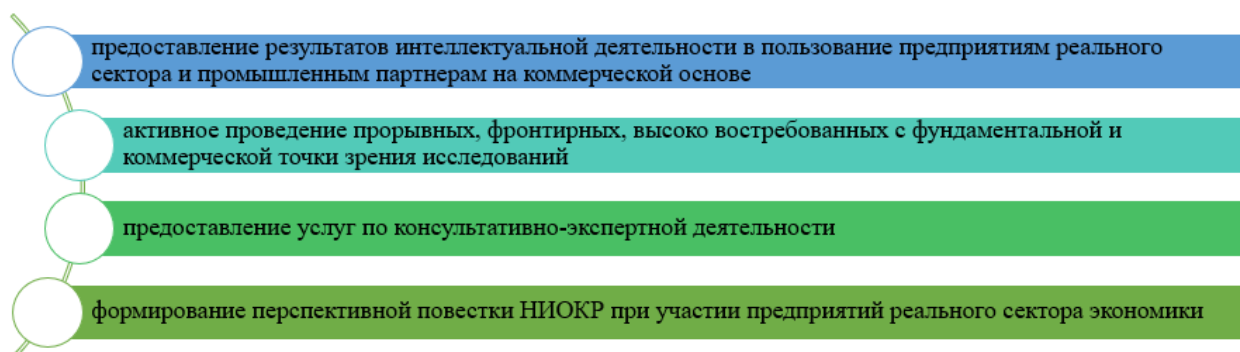


Рисунок 2.26 – Механизмы взаимодействия РНИМУ им. Н.И. Пирогова с реальным сектором экономики

Источник: программа развития РНИМУ им. Н.И. Пирогова

С использованием системы бюджетирования, механизмов сокращения производственных издержек через внедрение принципов проектного управления,

повышение эффективности использования имущественного комплекса предполагается повысить финансовую автономность вуза.

Соответствующие определенной вузом финансовой модели мероприятия запланированы и в части совершенствования оплаты труда. Эти механизмы, главным образом, направлены на повышение мотивации и заинтересованности работников³⁸.

Основные направления обеспечения устойчивости новой финансовой модели *Южного федерального университета (ЮФУ)* суммированы на рис. 2.27.

В *Московском государственном институте международных отношений (университете) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ)* реализуется модель финансовой устойчивости, причем основную долю финансирования составляют внебюджетные средства (в целом – 64%, в доходах от образовательных программ – 66%, в доходах от НИОКР – 95%)³⁹. При этом в планах вуза значится наращивание количества потребителей оказываемых услуг при сокращении числа студентов-очников ввиду ограниченных возможностей кампуса.

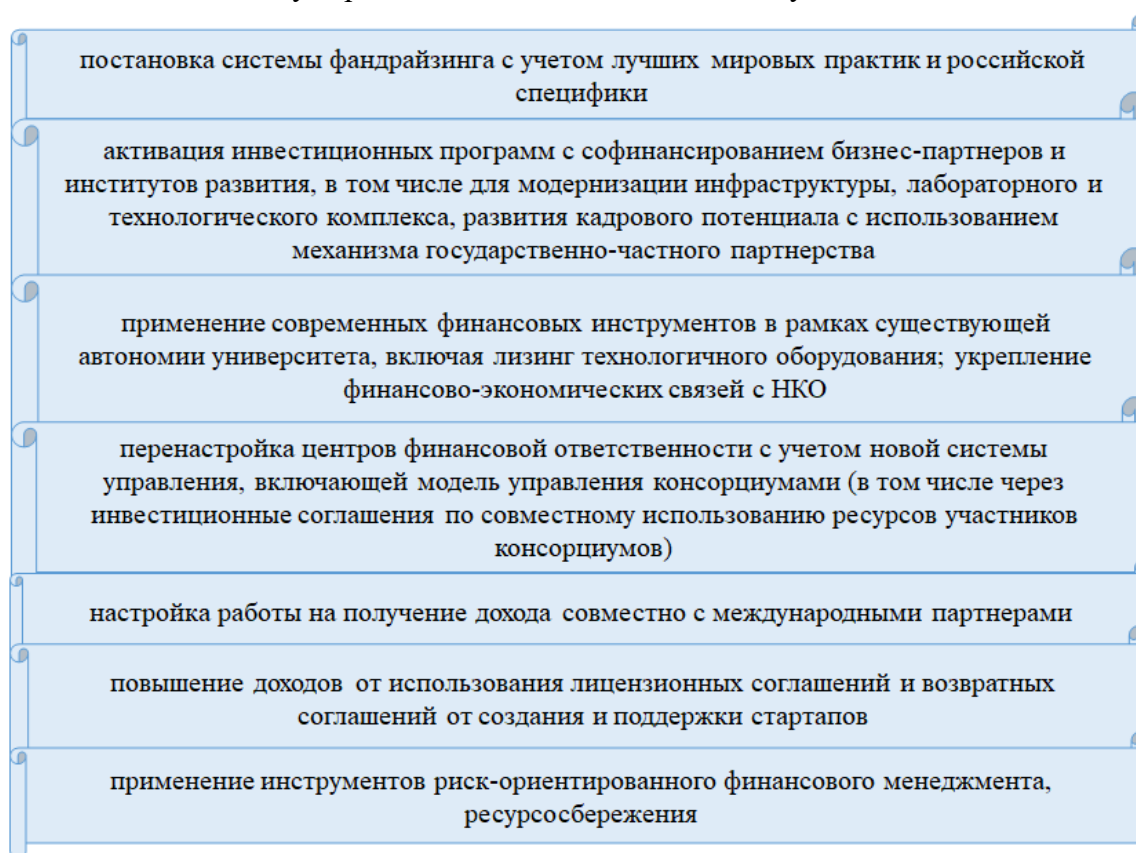


Рисунок 2.27 – Основные направления формирования устойчивости финансовой модели ЮФУ
Источник: программа развития ЮФУ

Учитывая опыт ведущих вузов и возможности экстраполяции на деятельность образовательных организаций практики из бизнеса, эксперты выделяют следующие задачи системы управленческого учета в вузе в целях поддержания устойчивости:

- создание системы управления стоимостью услуг и проектов в контуре стратегических целей;

³⁸ См.: Программа развития РНИМУ им. Н.И. Пирогова на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://rsmu.ru/index.php?id=347>

³⁹ См.: Программа развития МГИМО МИД РФ на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.mgimo.ru/docs>

- построение системы, организующей контроль за своевременным обеспечением руководителей подразделений финансово-экономической информацией, необходимой для управления;
- обоснованное снижение затрат и повышение эффективности использования капитала вуза через организацию синхронизации бухгалтерского и управленческого учета⁴⁰.

При этом система управленческого учета в целом оценивается показателями эффективности и результативности, а все мероприятия по управления финансами направлены на получение конкретного результата, который может быть использован в будущем, а не на управление показателями как таковыми.

Среди этапов реализации модели управления финансами в вузе выделяют три основных:

- утверждение бюджетов подразделений с распределением целевых показателей (ключевых показателей эффективности), исходя из общих показателей эффективности вуза, сообразно разработанной системе мотивации; подразделениям отводится некоторая свобода в распределении показателей среди подчиненных подразделений (кафедр) и работников;
- вводится система контроля за себестоимостью проекта или подготовкой одного обучающегося – управление затратами на оказание единицы услуги/выполнения проекта; для обеспечивающих подразделений (например, административных) вводятся показатели скорости и качества выполнения операций как показатели эффективности;
- определение постоянной потребности в оборотных денежных средствах с учетом коэффициента оборачиваемости⁴¹.

При распределении затрат на единицу услуги предполагается распределение суммы расходов вуза (план/факт) пропорционально базе участия в работе и покрытии потребности в расходах. Вместо с этим, производится разделение общевузовских расходов пропорционально утвержденным весам (степень значимости функций для достижения целей, в том числе стратегических). Также в целях финансового учета для устойчивого развития вуза используется как инструмент руководителя «матрица Хосе Канри (Х-матрица)» для обеспечения визуализации, прозрачности и контроля за процессами расходования средств по проекту, учета вклада членов коллектива в соответствии со стратегией вуза, планируемыми мероприятиями, взаимосвязи процессов и пр.⁴²

❖ **Снижение зависимости от бюджетных поступлений**

Финансово-экономическая политика *Казанского (Приволжского) федерального университета (КФУ)* направлена *на снижение зависимости от бюджетных поступлений и расширение диапазона источников финансирования*⁴³. Проводимые мероприятия

⁴⁰ См.: Интенсив «Университет 2030». Как настроить прозрачную систему управления финансами в университете. Выступление Плучевской Э. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2PmiOmBneg>

⁴¹ См.: Интенсив «Университет 2030». Как настроить прозрачную систему управления финансами в университете. Выступление Плучевской Э. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2PmiOmBneg>

⁴² См.: Интенсив «Университет 2030». Как настроить прозрачную систему управления финансами в университете. Выступление Плучевской Э. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2PmiOmBneg>

⁴³ См.: Программа развития Казанского (Приволжского) федерального университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://kpfu.ru/portal/docs/F41937486/KFU.pdf>

позволили в 3,5 раза увеличить объем доходов за последние 10 лет. В качестве примера общие финансово-экономические показатели КФУ за 2022 год представлены на рис. 2.28-2.30⁴⁴.

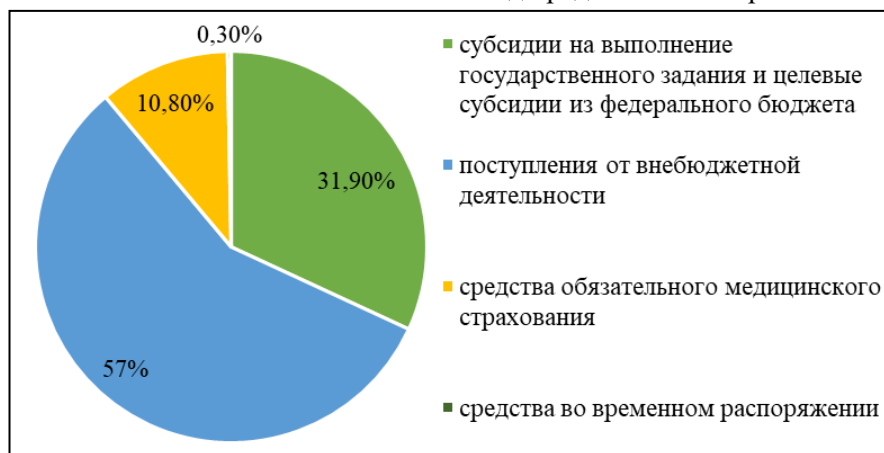


Рисунок 2.28 – Структура финансовых поступлений КФУ
Источник: отчет о результатах самообследования КФУ за 2022 год



Рисунок 2.29 – Поступления из федерального бюджета КФУ, 2022, тыс. руб.
Источник: отчет о результатах самообследования КФУ за 2022 год

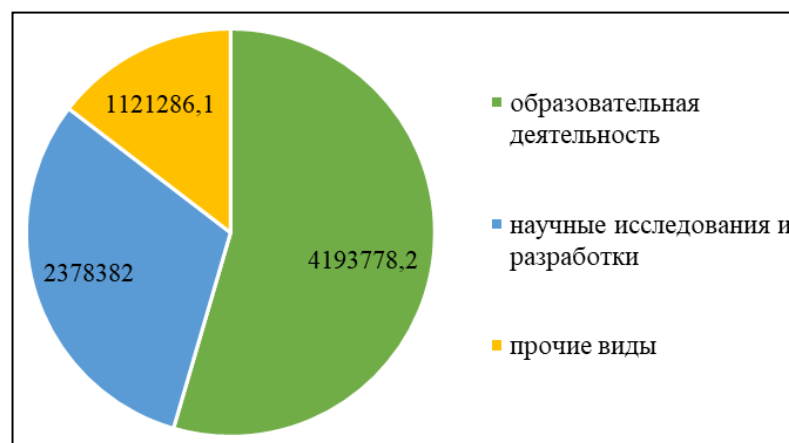


Рисунок 2.30 – Поступления от приносящей доход деятельности КФУ, 2022, тыс. руб.
Источник: отчет о результатах самообследования КФУ за 2022 год

⁴⁴ См.: Отчет о результатах самообследования КФУ за 2022 год. URL: <https://kpfu.ru/sveden/files/001780.pdf>

В *Крымском федеральном университете имени В.И. Вернадского (КФУ им. В.И. Вернадского)* реализуется модель, сочетающая бюджетные и внебюджетные источники, при этом осуществляется централизованная система управления финансовыми ресурсами⁴⁵.

❖ **Диверсификация направлений деятельности**

Ориентация финансово-экономических моделей вузов тесно связана и с направлениями деятельности. Так, *РАНХиГС* ориентирует финансово-экономическую модель на развитие вуза как *образовательной организации*, школы государственного управления (бюджетные и внебюджетные средства), *бизнес-школы* (внебюджетные средства, преимущественно корпоративного сектора и оплата обучения частными лицами), *научных институтов и консультативных центров* (средства на выполнение государственного задания, заказы федеральных и региональных органов исполнительной власти)⁴⁶.

Для модернизации финансовой структуры *Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева (МГУ им. Н.П. Огарева)* предполагается модернизация финансовой структуры вуза. По этой причине *проведен анализ функциональных зон структурных подразделений вуза*, определены соответствующие взаимосвязи. При этом *проведен анализ методик определения себестоимости образовательных программ*, разработана система снижения стоимости платных образовательных услуг. На поддержку внутренних исследований в 2022 году израсходовано более 4 млн руб.⁴⁷

❖ **Выделение приоритетных направлений финансирования**

Для повышения эффективности реализации финансово-экономической модели многие вузы в первую очередь выделяют приоритетные направления, требующие финансовой поддержки или первоочередного развития, обеспеченного привлеченными ресурсами. В проанализированной выборке вузов конструкции набора приоритетных направлений варьируются, однако в большей степени внимание уделено развитию научной и инновационной деятельности, увеличению публикационной активности, модернизации приборной базы, привлечению результативных работников. В качестве примера (см. рис. 2.31) можно привести планы приоритезации финансирования проектов в *Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) (СПбГЭТУ «ЛЭТИ»)*⁴⁸.

Модель *Новосибирского национального исследовательского государственного университета (ННИГУ)* предполагает разделение на функциональные блоки: образовательная, научная и инновационная деятельность, субсидии на развитие, прочая

⁴⁵ См.: Программа развития Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» - 2021 год. URL: <https://cfuv.ru/ob-universitete-2/programma-prioritet-2030>

⁴⁶ См.: Программа развития Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://www.ranepa.ru/ob-akademii/prioritet-2030/>

⁴⁷ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://mrsu.ru/upload/iblock/502/n3x3h1pei3lc44g48vpdevuubfjt518t/Godovoy-otchet-za-2022-god.pdf>

⁴⁸ См.: Программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ» на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://prioritet2030.etu.ru/prioritet-2030/programma-prioritet-2030>

деятельность, включая услуги общественного питания, проживание в общежитиях, поступления целевого назначения и т.д.⁴⁹

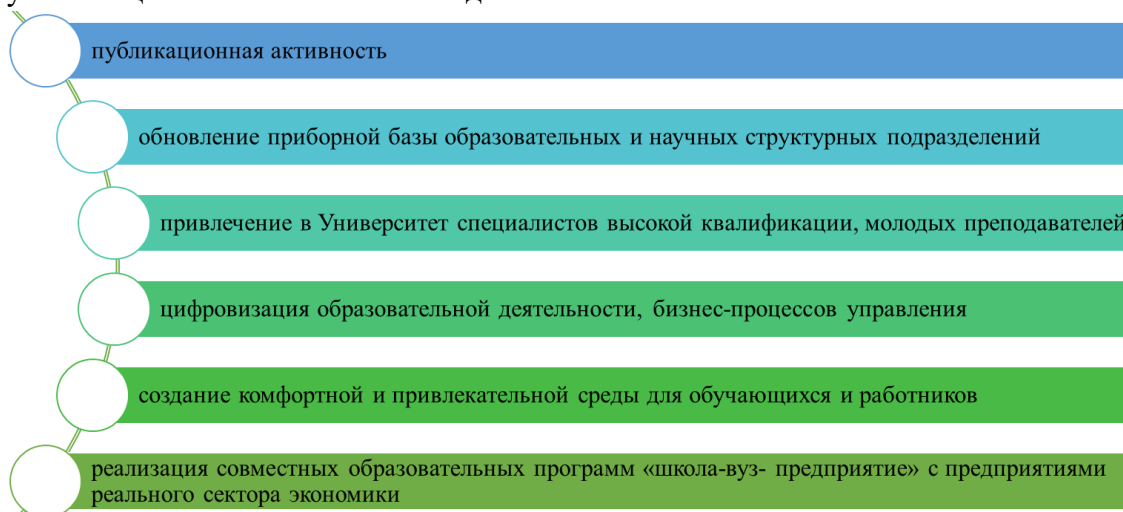


Рисунок 2.31 – Приоритетные направления финансирования проектов развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

Источник: программа развития СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

Несмотря на ориентацию целевой финансовой модели НИИГУ на приращение финансовых поступлений от основной образовательной деятельности, вуз оценивает проекты, связанные с наукоемкими разработками, оцениваются как высокорискованные, а реализацию результатов интеллектуальной деятельности через договоры на выполнение НИОКР характеризуют в вузе как низкорентабельные. Поэтому вуз предполагает использование нескольких инструментов повышения рыночной привлекательности разработок и увеличения финансовой отдачи от их коммерциализации. В НИИГУ планируют софинансирование НИОКР с низким уровнем технологической готовности для промышленных партнеров. Предполагается объединение кадровых, материальных и финансовых ресурсов для проведения совместных с партнерами – представителями реального сектора экономики, НИОКР. Такое решение вуза обусловлено потенциальным конкурентным преимуществом, которое может быть достигнуто от привлечения промышленных партнеров к научной работе. Вместе с этим подобные механизмы могут позволить снизить инвестиционные риски, а также обеспечить создание опытно-промышленных образцов с высоким уровнем технологической готовности⁵⁰.

❖ Создание центров финансовой ответственности

Модель *Дальневосточного федерального университета (ДФУ)* исходит из **приоритета разработки бюджетов центров финансовой ответственности** (подразделений, ответственных за достижение целевых показателей и решение ключевых

⁴⁹ См.: Проект программы развития Новосибирского национального исследовательского государственного университета на 2021–2030 годы. URL: https://www.nsu.ru/upload/iblock/655/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%93%D0%A3_2021-2030.pdf

⁵⁰ См.: Проект программы развития Новосибирского национального исследовательского государственного университета на 2021–2030 годы. URL: https://www.nsu.ru/upload/iblock/655/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%93%D0%A3_2021-2030.pdf

задач)⁵¹. Общий объем поступлений из средств федерального бюджета в 2022 году составил 7 827,6 млн руб., структура данных поступлений представлена на рис. 2.32.

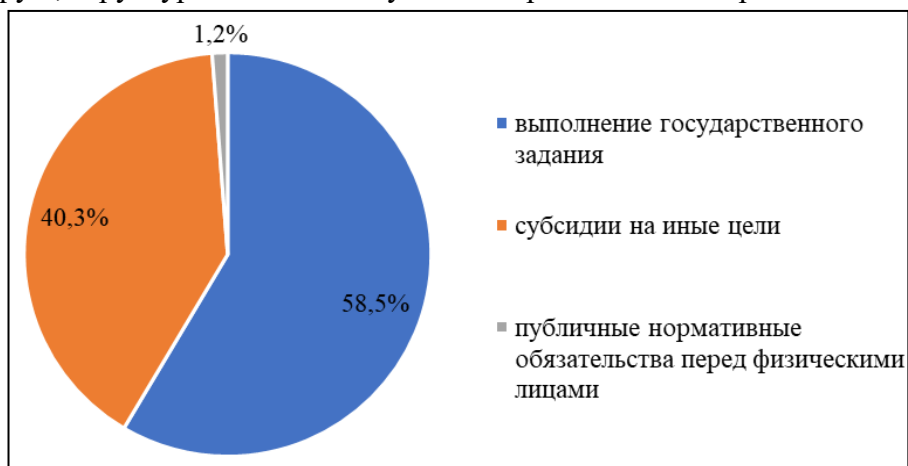


Рисунок 2.32 – Структура бюджетного финансирования ДВФУ, 2022, млн руб.
Источник: отчет ДВФУ о результатах самообследования в 2022 году

Общий объем расходов средств федерального бюджета ДВФУ, который в 2022 году по отношению к 2021 году вырос на 10% составил 8 695,8 млн руб. Структура расходов бюджетных ассигнований представлена на рис. 2.33.



Рисунок 2.33 – Структура бюджетного финансирования ДВФУ, 2022, млн руб.
Источник: отчет ДВФУ о результатах самообследования в 2022 году

В 2022 году образовательная деятельность составила 27% приносящей доход деятельности, 32% получено от медицинской деятельности, научная деятельность принесла 15%. Всего в 2022 году от приносящей доход деятельности получено 5 560 млн руб. (больше результата 2021 года 23%)⁵². Проводимая финансово-экономическая политика позволила увеличить заработную плату работников по отношению к 2021 году (рис. 2.34).

⁵¹ См.: Отчет ДВФУ о результатах самообследования в 2022 году. URL: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/1c3/fs2a5id1v3mvz46sz06ctlkaiyms266m/%D0%94%D0%92%D0%A4%D0%A3%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%BE.pdf>

⁵² См.: Отчет ДВФУ о результатах самообследования в 2022 году. URL: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/1c3/fs2a5id1v3mvz46sz06ctlkaiyms266m/%D0%94%D0%92%D0%A4%D0%A3%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%BE.pdf>

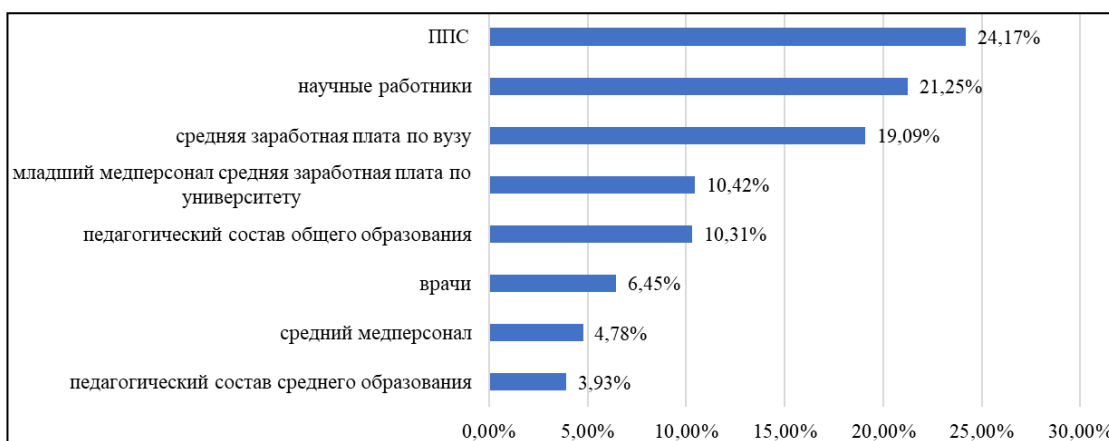


Рисунок 2.34 – Доля увеличения заработной платы по категориям работников ДВФУ, 2022, %
 Источник: отчет ДВФУ о результатах самообследования в 2022 году

Анализ действующих финансовых моделей и целевых ориентиров в построении финансовых моделей вузов можно привести выраженную **тенденцию формирования локальных внутривузовских центров финансовой ответственности**. Примером может выступить модель **Новосибирского государственного технического университета (НГТУ)** (рис. 2.35)⁵³.

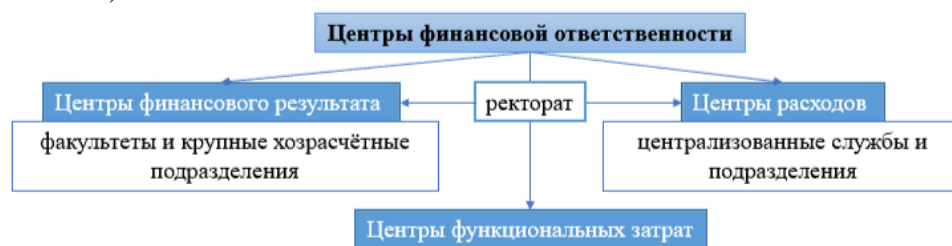


Рисунок 2.35 – Общая схема формирования локальных центров финансовой ответственности НГТУ

Источник: программа развития НГТУ

Распределение доходов включает обязательные отчисления в централизованный фонд, что является частой практикой в вузах. Указанный централизованный фонд находится под управлением ректората. Основные направления расходования фондов – содержание и развитие имущественного комплекса и централизованных структур⁵⁴.

Вместе с этим в вузах существует тенденция и на укрупнение системы управления финансовой деятельностью и ее централизации. Так, в **Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского (Университет Лобачевского)** процесс принятия управленческих решений оптимизирован соответствующим образом. Существующая в вузе потребность в формировании головного центра финансовой ответственности. Этот центр оформлен в виде управления финансов и материально-технического снабжения. При этом, главным принципом является возможность гибкой реакции на возникающие вызовы, в том числе при реализации программы развития⁵⁵.

⁵³ См.: Программа развития Новосибирского государственного технического университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030>

⁵⁴ См.: Программа развития Новосибирского государственного технического университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030>

⁵⁵ См.: Программа развития Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: http://www.unn.ru/pages/nniu/documents/program_2021-2030_otchet2021.pdf

❖ Наделение финансовой самостоятельностью проектных коллективов

Основой финансово-экономической модели *Московского авиационного института (МАИ)* являются принципы, сформулированные на рис. 2.36⁵⁶.

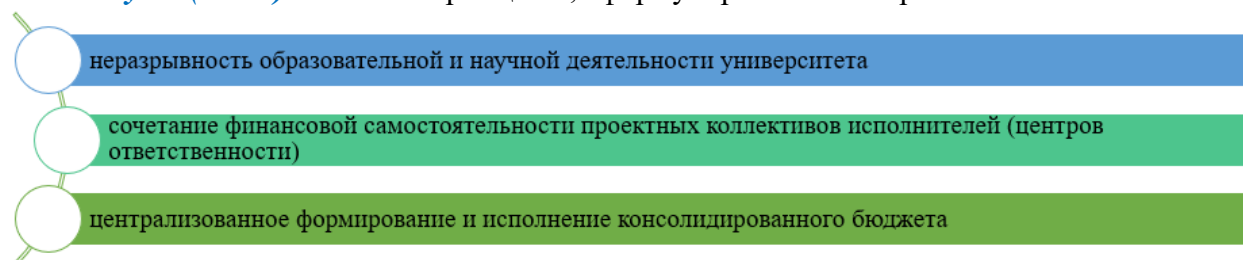


Рисунок 2.36 – Основные элементы финансово-экономической модели МАИ

Источник: программа развития МАИ

Финансовая модель *Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР)* также ориентирована на принципы самостоятельности подразделений в управлении финансовыми ресурсами. Бюджет вуза предполагает регрессивную шкалу отчислений в централизованный фонд в зависимости от величины доходов (чем выше доход, тем ниже уровень отчислений)⁵⁷.

Из логики определения приоритетных направлений финансирования исходит и Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (НИТУ МИСИС), приоритетные направления развития финансовой модели которого представлены на рис. 2.37⁵⁸.



Рисунок 2.37 – Приоритеты развития финансовой модели НИТУ МИСИС

Источник: программа развития НИТУ МИСИС

⁵⁶ См.: Программа развития МАИ на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mai.ru/common/program/2030/>

⁵⁷ См.: Программа развития Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://prioritet.tusur.ru/>

⁵⁸ См.: Программа развития Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (НИТУ «МИСИС») на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://misis.ru/university/prioritet-2030/#prioritet-2030-documents>

Определенная программой развития финансовая модель предусматривает концентрацию средств для инвестирования в создание новых образовательных программ и обновление имеющихся, развитие цифровой экосистемы, переподготовку кадров, маркетинг и повышение уровня сервиса для преподавателей и обучающихся, оснащения научной деятельности⁵⁹.

Вместе с этим НИТУ МИСИС реализует проекты в области управления финансами с целью *поддержания высокого уровня автономии центров финансовой ответственности через создание цифровых сервисов и внедрение принципов коллегиального самоуправления*. В вузе функционирует коллегиальный орган управления – бюджетный комитет, в который вошли представители образовательных, научно-исследовательских, административных структурных подразделений.⁶⁰ Некоторые показатели финансово модели НИТУ МИСИС приведены на рис. 2.38⁶¹.

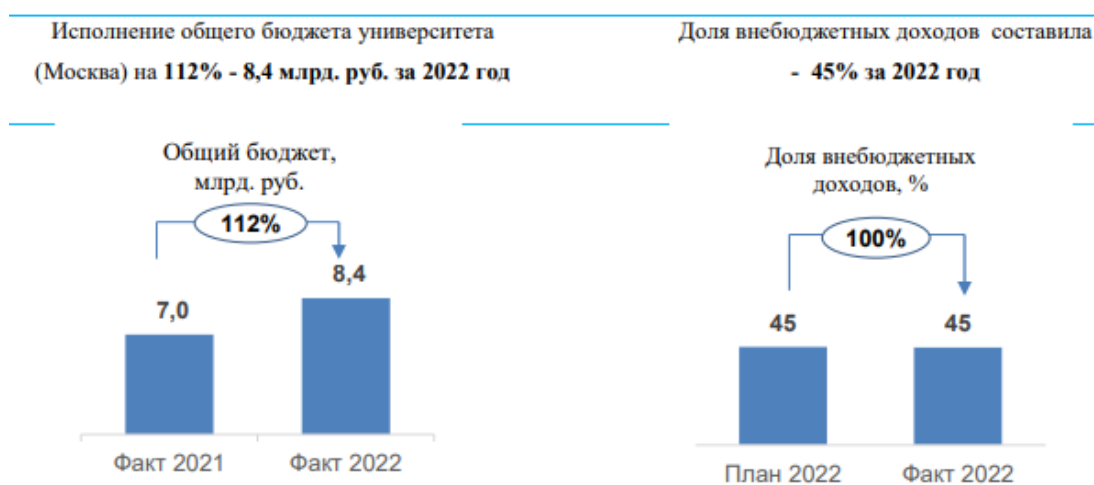


Рисунок 2.38 – Показатели финансово модели НИТУ МИСИС
 Источник: отчет о реализации программы развития НИТУ МИСИС

Выводы по разделу. По результатам изучения практик вузов РФ в области формирования новых моделей финансово-экономической деятельности можно выявить **основные тренды трансформации финансовых моделей университетов:**

- происходит принципиальное изменение модели функционирования вуза (БФУ им. И. Канта, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», КФУ);
- изменение процесса бюджетирования и планирования (РУТ, Кубанский ГАУ);
- нормирование и трансформация механизма учета расходов ЮРГПУ, МФТИ);
- внедрение системы интегрированного планирования (РУДН им. П. Лумумбы);
- диверсификация и повышение (бюджетных и внебюджетных) доходов вуза (БФУ им. И. Канта, БГМУ, НГТУ, НИУ МГСУ);

⁵⁹ Программа развития Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (НИТУ МИСИС) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://misis.ru/university/prioritet-2030/#prioritet-2030-documents>

⁶⁰ См.: Отчет о реализации Программы развития Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (НИТУ МИСИС) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://misis.ru/university/prioritet-2030/#prioritet-2030-documents>

⁶¹ См.: Отчет о реализации Программы развития Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (НИТУ МИСИС) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://misis.ru/university/prioritet-2030/#prioritet-2030-documents>

- механизмы обеспечения устойчивости финансовой модели (НИУ «БелГУ», ДВФУ, МАИ, РХТУ им. Д.И. Менделеева, РНИМУ им. Н.И. Пирогова, ЮФУ, МГИМО);
- снижение зависимости от бюджетных поступлений (КФУ, КФУ им. В.И. Вернадского);
- диверсификация направлений деятельности (РАНХиГС, МГУ им. Н.П. Огарева);
- выделение приоритетных направлений финансирования (СПбГЭТУ «ЛЭТИ», ННИГУ);
- создание центров финансовой ответственности (ДВФУ, НГТУ, Университет Лобачевского);
- наделение финансовой самостоятельностью проектных коллективов (МАИ, ТУСУР, НИТУ МИСИС).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:

- сокращение сроков обработки документов со стороны финансовых служб РЭУ им. Г.В. Плеханова;
- диверсификация источников доходов Высших школ, факультетов и института сообразно генеральной стратегии вуза или срочного (оперативного) сценария развития;
- осуществление аналитического сопровождения вывода новых образовательных и других видов продуктов на рынок;
- использование периодического внешнего аудита;
- формирование проектных рабочих групп для оперативного выявления и решения проблем в финансово-экономической деятельности организационного характера;
- формирование методологии учета расходов и интегрированного планирования;
- рассмотрение возможности передачи части процессов на аутсорсинг.

Тренд 3. Диверсификация доходов

❖ Повышение доходов от образовательной деятельности

Стабилизация доходов от образовательной деятельности позволила сформировать в *Московском политехническом университете (Московский политех)* устойчивый поток доходов. С 2018 г. среднегодовой темп роста доходов составил более 3%, доля образовательных услуг в структуре доходов составила почти 80%. По отношению к 2021 году доходы от образовательной деятельности выросли на 24%. При этом в развитие инвестируются собственные средства вуза сообразно определенных в качестве ключевых направлениям развития. В качестве одно из факторов увеличения доходов является наращивание поступлений от научной деятельности⁶²⁶³.

В целом, доходы от образовательной деятельности являются одним из основных источников доходов отечественных вузов. При этом, вузы ориентируют финансовые модели на поиск конкурентных преимуществ реализации образовательных программ. Активное развитие программ ДПО в вузах анализируемой выборки также свидетельствует

⁶² См.: Программа развития Московского Политеха» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mospolytech.ru/ob-universitete/strategiya/>

⁶³ См.: Отчет о реализации программы развития Московского Политеха» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» за 2022 год. URL: <https://mospolytech.ru/ob-universitete/strategiya/>

об использовании подобного механизма для увеличения доходов от образовательной деятельности. Популярность краткосрочных программ обусловлена динамичными изменениями используемых в народном хозяйстве технологий и необходимости подготовки соответствующих кадров для рынка труда.

❖ **Повышение доходов от научной и инновационной деятельности**

Проиллюстрировать практику использования механизмов по изысканию дополнительных источников финансирования можно на примере комплекса планов **МГИМО МИД РФ** (рис. 3.1)⁶⁴.

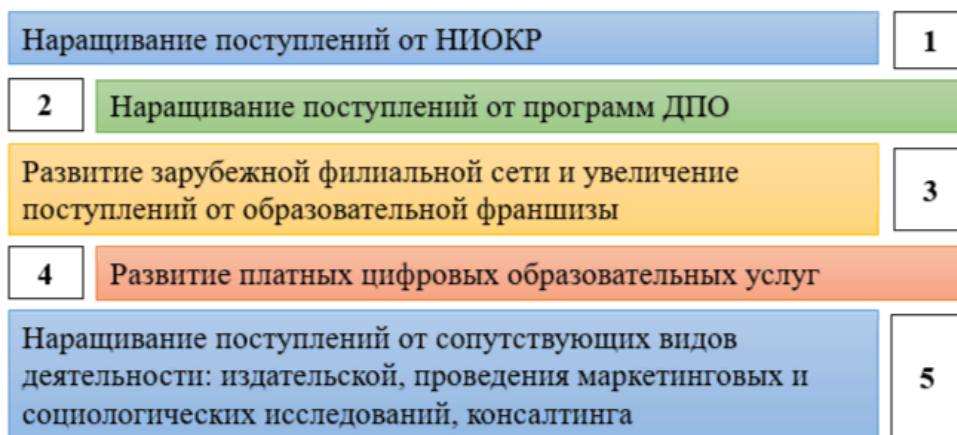


Рисунок 3.1 – Ключевые направления увеличения доходов МГИМО МИД РФ
Источник: программа развития МГИМО МИД РФ

Для наращивания доходов, в том числе от научной и инновационной деятельности, в ТюмГУ планируются изменения финансовой модели в части увеличения доходов, полученных от результатов интеллектуальной деятельности. Этой цели предполагается достичь, увеличив количество научных коллективов, способных достигать научных результатов. Вуз планирует усилить вовлеченность в процесс создания результатов интеллектуальной деятельности преподавателей и студентов.

Второй задачей, которую вуз ставит перед собой является внедрение системы для эффективного управления расходами. Наконец, ТюмГУ планирует увеличить спектр доступных механизмов привлечения денежных средств⁶⁵. Ключевые элементы финансовой модели ТюмГУ суммированы на рис. 3.2.

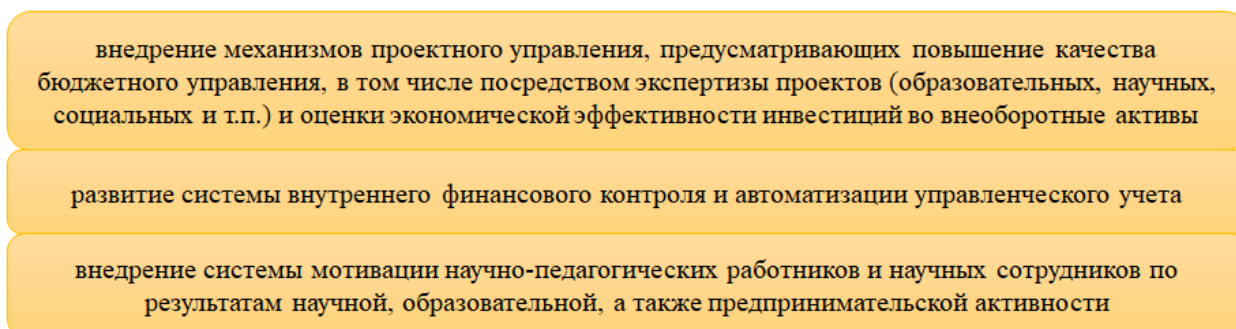


Рисунок 3.2 – Ключевые элементы финансовой модели ТюмГУ
Источник: программа развития ТюмГУ

⁶⁴ См.: Программа развития МГИМО МИД РФ на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.mgimo.ru/docs>

⁶⁵ См.: Программа развития Тюменского государственного университета на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.utmn.ru/priority2030/program/plans-and-strategies/management/>

Важно отметить некоторые затруднения в расширении объема поступлений от научных исследований, которые испытывают отечественные вузы. Во-первых, отмечается высокая конкуренция в поиске отраслевых научно-исследовательских работ. Во-вторых, предпринимательская активность для соответствующего взаимодействия невысока. Наконец, отсутствие в договорах на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ условия о перечислении авансовых платежей вынуждает вузы использовать внутренние резервы для выполнения работ. Таким образом, возникающие проблемы вузы также рассматривают как вызовы для переориентации системы управления и финансовой модели, в частности.

❖ **Привлечение кредитных финансовых ресурсов**

В качестве примера стоит отметить опыт *НИУ «БелГУ»* по привлечению ресурсов коммерческих банков, которые впоследствии направляются на реализацию программы развития вуза⁶⁶. Также в вузе проведено совершенствование системы оплаты труда и материального стимулирования работников НИУ «БелГУ» (повышение оплаты труда всех работников и пересмотр системы стимулирования директоров институтов), которое позволило обеспечить рост средней заработной платы за 2022 год ИПС на 16,4%, в целом по вузу – на 21,5%.

❖ **Расширение спектра оказываемых услуг**

Расширение перечня оказываемых услуг позволило *КФУ им. В.И. Вернадского* увеличить долю внебюджетных источников доходов (>50%). С целью предотвращения и предвосхищения оттока контингента обучающихся, в том числе на внебюджетной основе, предприняты следующие действия:

- заключение соглашений с иностранными партнерами из стран Азии, Африки и СНГ;
- проработка с ведущими кредитными организациями региона возможностей приема оплаты за обучение с территории иностранного государства на счет университета;
- разработка политики вуза по использованию результатов интеллектуальной собственности, развитию научно-образовательной и инновационной деятельности, коммерциализацию результатов исследований, привлечение соответствующих инвестиций и т.д.;
- руководители стратегических для вуза проектов наделены полномочиями получения и/или распределения и использованию финансовых результатов; для реализации указанных мероприятий разрабатываются отдельные локальные нормативные документы;
- повышение квалификации руководителей стратегических проектов по планированию и бюджетированию, финансовой грамотности⁶⁷.

Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева (РХТУ им. Д.И. Менделеева) увеличение доходов поддерживается за счет расширения традиционных форм оказания услуг и выполнения работ. Расширяется каскад программ

⁶⁶ См.: Отчет о результатах реализации программы развития НИУ «БелГУ» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://bsuedu.ru/bsu/2030/doc/>

⁶⁷ См.: Отчет о результатах самообследования КФУ им. В.И. Вернадского. URL: <https://cfuv.ru/sveden/document>

высшего образования: бакалавриата и магистратуры, новые программы ДПО ориентированы на потребности индустриальных партнеров⁶⁸.

❖ **Совершенствование механизмов взаимодействия с индустриальными партнерами**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ) развивает систему мониторинга и предиктивной аналитики в области финансовой дисциплины. УрФУ проработан дополнительный сценарий долгосрочного развития, направленный на усиление взаимодействия с индустриальными партнерами. Основные мероприятия в рамках действующей финансовой модели УрФУ суммированы на рис. 3.3⁶⁹.

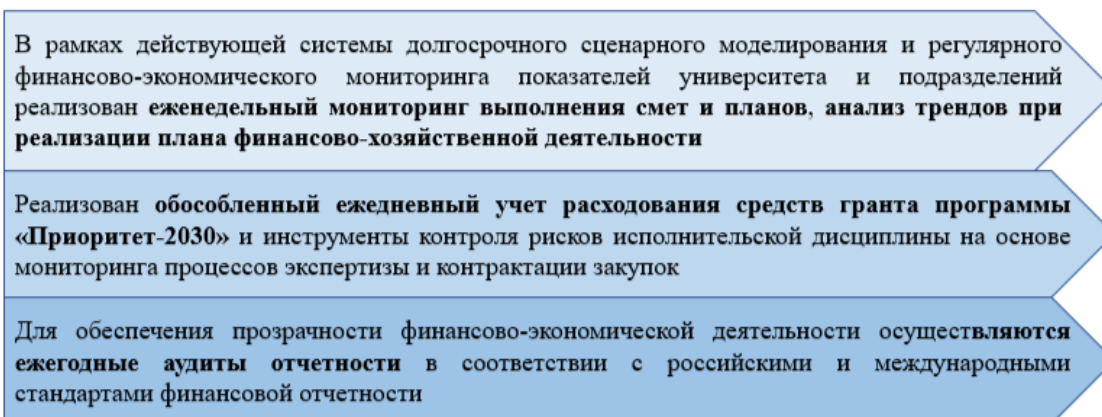


Рисунок 3.3 – Мероприятия в рамках действующей финансовой модели УрФУ
Источник: программа развития УрФУ

Выводы по разделу. По результатам анализа стратегических, плановых и отчетных документов отечественных вузов в качестве *тенденций* можно отметить механизмы обеспечения роста и диверсификации доходов:

- повышение доходов от образовательной деятельности (Московский политех);
- повышение доходов от научной и инновационной деятельности (МГИМО, ТюмГУ);
- привлечение кредитных финансовых ресурсов (НИУ «БелГУ»);
- расширение спектра оказываемых услуг (КФУ им. В.И. Вернадского, РХТУ им. Д.И. Менделеева);
- совершенствование механизмов взаимодействия с индустриальными партнерами (УрФУ).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:

- «пересобрать» линейку реализуемых образовательных программ основного и дополнительного образования, особенно в условиях имеющегося тренда развития микроквалификаций;
- интенсифицировать поиск возможности организации научных исследований или организовать инициативные научные исследования (флагманский проект или

⁶⁸ См.: Программа развития Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.muctr.ru/priority2030/>

⁶⁹ См.: Программа развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.urfu.ru/>

- флагманские проекты подразделений) для последующей коммерциализации в междисциплинарных областях с учетом имеющейся междисциплинарной специфики РЭУ им. Г.В. Плеханова, в контуре развития «критических» и «сквозных» технологий;
- рассмотреть возможность увеличения поступлений от реализации «образовательной франшизы»;
 - расширить спектр издательской деятельности, в том числе электронной;
 - развивать междисциплинарные предпринимательские проекты на основе имеющегося у РЭУ им. Г.В. Плеханова спектра междисциплинарных компетенций;
 - интенсифицировать процесс повышения квалификации работников РЭУ им. Г.В. Плеханова (например, в области использования цифровых технологий) для интеграции новых знаний в основную деятельность;
 - включить в стратегии долгосрочного развития Высших школ, институтов и факультетов сценарии взаимодействия с организациями реального сектора экономики;
 - рассмотреть вопрос увеличения финансовой автономности подразделений, осуществляющих образовательную деятельность (Высших школ, факультетов, института) и создания центров финансовой ответственности с последующим рейтингованием.

Тренд 4. Оптимизация расходов

❖ Определение порядка планирования и учета расходов

Для наиболее эффективной оптимизации расходов и их контролем в рамках ПСАЛ «Приоритет 2030» в *МГИМО МИД РФ* разработано специальное положение для организации планирования и учета расходов. Также в вузе установлен порядок внутривузовского взаимодействия для формирования финансовой отчетности. Также в вузе утверждены типовые формы соглашения о создании консорциумов и соответствующие договоры⁷⁰.

❖ Цифровизация системы планирования и учета расходов

Самарский университет при проведении оптимизации расходов планирует осуществление цифровизации процессов, оптимизацию расходов на содержание материально-технической базы. Для обеспечения запланированного предполагается использование многоуровневой информационно-аналитической системы учета и контроля функционирования имущественных объектов⁷¹. Проведено уточнение методики расчёта потребления топливно-энергетических ресурсов, а также обязательных платежей (налогов на имущество и землю), оплаты по договорам оказания услуг (охрана, клининг) по всем корпусам кампуса различной направленности (учебные, научные, спортивные и общежития). Разработаны и внедрены в тестовую эксплуатацию модули учета и оптимизации командировочных расходов (включая формирование приказов на командирование работника и его замещение на время командировки, отражение денежных

⁷⁰ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития МГИМО МИД РФ в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. URL: <https://2030.mgimo.ru/docs>

⁷¹ См.: Программа развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

обязательств в бухгалтерском учете), материальной помощи (включающий на основе положений коллективного договора фиксированную номенклатуру видов выплачиваемой материальной помощи и отслеживание условий их назначения) и т.д.⁷²

Также предполагается вовлечение в процесс повышение эффективности использования материально-технической базы структурных подразделений⁷³.

❖ **Детерминация доли накладных расходов**

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет (СПбГМТУ) в целях оптимизации расходов ввел дифференцированную ставку накладных расходов в зависимости от вида деятельности и объема договора. Вуз планирует переход от учета по лицевым счетам к полноценной структуре центров финансовой ответственности, совершенствование вознаграждений посредством формирования премиального фонда и его распределение с учетом совокупного показателя эффективности подразделения и т.д. Мероприятия по оптимизации структуры затрат СПбГМТУ включают в себя:

- уменьшение затрат на содержание за счет проведения энергосберегающих мероприятий;
- проведение анализа функций, закрепленных за различными центрами финансовой ответственности;
- повышение оперативности доведения текущего финансового состояния до центров;
- совершенствование внедренного «эффективного» контракта.⁷⁴

❖ **Определение первоочередных направлений расходования средств**

В *Приволжском исследовательском медицинском университете (ПИМУ)* структура расходов изменена в сторону приращения основных средств: собственные внебюджетные источники привлечены для приобретения объектов недвижимости для реализации образовательной политики и развития кампусной среды.⁷⁵ В целом, проводимые мероприятия по оптимизации расходов и внедрения механизмов проектного управления, развития системы внутреннего финансового контроля и аудита позволили оптимизировать финансово-экономическую модель вуза⁷⁶.

При этом в качестве перспектив для трансформации финансовой модели рассматриваются механизмы повышения ответственности подразделений за эффективное использование имеющегося в распоряжении имущества (включая лаборатории), а с учетом роста поступлений от внебюджетной деятельности планируется увеличение объемов

⁷² См.: Отчет о результатах реализации программы развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

⁷³ См.: Программа развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

⁷⁴ См.: Программа развития Санкт-Петербургского государственного морского технического университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (2022 г.). URL: https://2030.smtu.ru/about_us/

⁷⁵ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Приволжского исследовательского медицинского университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://pimunn.ru/upload/iblock/a78/kepw24gkj4e866rgbrij3zsfz4pjyxa/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202022.pdf>

⁷⁶ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Приволжского исследовательского медицинского университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: <https://pimunn.ru/upload/iblock/a78/kepw24gkj4e866rgbrij3zsfz4pjyxa/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202022.pdf>

внутренних вложений за счет собственных источников. Таким образом *предполагается повысить независимость вуза от инвестиций учредителя*, улучшить состояние кампуса и условия обучения студентов, а также обеспечить синергетический эффект для проведения новых научных исследований ПИМУ.⁷⁷

Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) в целях реализации плановых стратегических проектов ставит перед собой задачу существенного изменения структуры расходов, которые могут обеспечить воплощению планов развития. Значительные расходы (не менее 30% годового бюджета развития) отводятся на разработку новых образовательных программ, передовых образовательных технологий, а также модернизацию образовательных программ.

Венчурное финансирование предпринимательской активности исследователей рассматривается в вузе как «точка роста», проекты с высоким потенциалом для коммерциализации планируется поддерживать. Более 40% финансовых ресурсов, определенных для целей развития ТГУ, планируется направить на поддержку молодых ученых и их закрепление в вузе. Данное направление предполагается реализовывать через систему конкурсов и внутренних грантов. Также предполагается привлекать ведущих ученых, экспертов и предпринимателей для участия в учебном процессе, проведении научных исследований, а также развития инновационной деятельности и совершенствования управления вузом⁷⁸.

❖ Контроль над производственными расходами

Управленческая команда *НИУ «БелГУ»* подчеркивает значимость процесса контроля над производимыми расходами. Основные принципы финансово-экономической модели вуза суммированы на рис. 4.1⁷⁹.

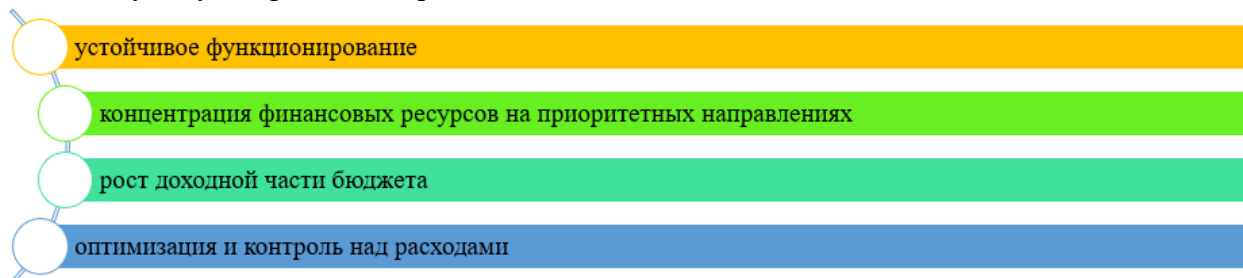


Рисунок 4.1 – Основные принципы финансово-экономической модели НИУ «БелГУ»

Источник: программа развития НИУ «БелГУ»

Выводы по разделу. По результатам анализа стратегических, плановых документов и отчетных документов отечественных вузов в качестве *тенденций* в реализации финансово-экономической политики можно выделить следующие механизмы оптимизации расходов:

⁷⁷ См.: Программа развития Приволжского исследовательского медицинского университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://pimunn.ru/upload/iblock/11f/s28gidxjq6rai20jcwuyrsdnexpbuc5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F.pdf>

⁷⁸ См.: Программа развития Национального исследовательского Томского государственного университета (ТГУ) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (2022 г.). URL: https://priority2030.ru/analytics/j8wbik3emg/program#item_13

⁷⁹ См.: Программа развития НИУ «БелГУ» на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://bsuedu.ru/upload/iblock/581/xbrpgtj11ir4q1qgr105j9qq3mye8bq8i/prog-20-30-2023.pdf>

- определение порядка планирования и учета расходов (МГИМО);
- цифровизация системы планирования и учета расходов (Самарский университет);
- детерминация доли накладных расходов (СПбГМТУ);
- определение первоочередных направлений расходования средств (ПИМУ, ТГУ);
- контроль над производственными расходами (НИУ «БелГУ»).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:

- развивать цифровизацию процесса учета расходов, в том числе для обеспечения прозрачности расходования средств и своевременного доведения оперативной ситуации до ректората и руководителей подразделений, повышения оперативности осуществления платежей в целом;
- рассмотреть возможность использования показателя срока исполнения внутренних и внешних расходных обязательств в качестве показателя эффективности и результативности как РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, так и Высших школ, факультетов и института в частности;
- рассмотреть возможность введения дифференцированной ставки накладных расходов;
- использовать проектный подход к определению направлений расходования средств с разделением расходов вуза на категории по степени важности.

Тренд 5. Развитие механизмов финансирования консорциумов

❖ Внедрение подхода проактивного роста инвестиций

Обновленная финансовая модель *Национального исследовательского университета ИТМО (Университет ИТМО)* предполагает увеличение коммерциализации результатов деятельности вуза и привлечение частного капитала. Полученные средства предполагается реинвестировать в научно-исследовательскую деятельность ИТМО. Новая финансовая модель предусматривает переход от экстенсивного роста доходов к проактивному росту инвестиций из различных источников. *Университет ИТМО* планирует обеспечивать инвестиционную составляющую через взаимодействие с партнерами, входящими в экосистему вуза. Таким образом вуз планирует *использование консорциумной модели*⁸⁰. Детализация показателей экономической модели *Университета ИТМО* представлена в приложении 2.

❖ Софинансирование проектов

МГТУ им. Н.Э. Баумана является участников более чем в 20 международных и российских научно-исследовательских консорциумах. Например, вуз является учредителем Московского композитного кластера (более 100 предприятий, разрабатывающих новые композиционные материалы и изделия на их основе) и т.д.

Подобный вектор развития задан целевой моделью вуза, предполагающей переход от автономной стратегии развития к экосистемной. Предполагается, что вуз будет активно развивать сетевое взаимодействие в контуре создаваемых консорциумов. Выработка подобного направления стратегического развития вуза обусловлена планами по

⁸⁰ См.: Программа развития Национального исследовательского университета ИТМО на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.itmo.ru/#docs>

формированию механизмов совместного финансирования и выполнения НИР, образовательных и социальных проектов в рамках консорциума.

Иными словами, с использованием подхода по организации консорциумов планируется не только улучшить финансовые показатели вуза, но и сформировать экосистему во взаимодействии с внешней средой. В *МГТУ им. Н.Э. Баумана* для каждого стратегического проекта создаёт отдельный консорциум (рис. 5.1)⁸¹.

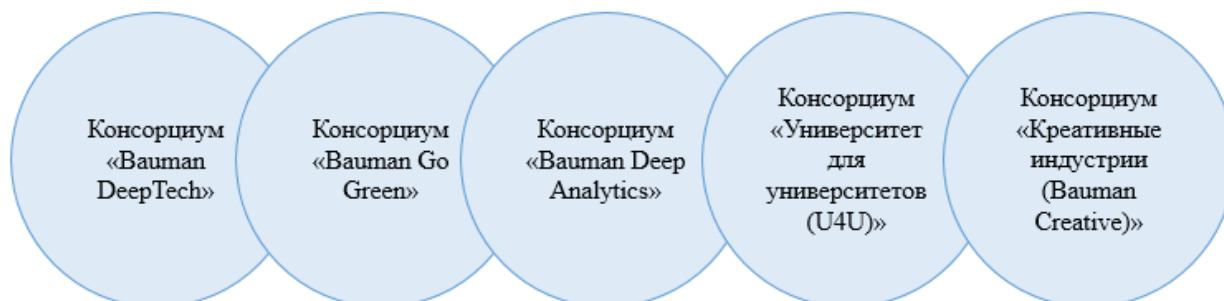


Рисунок 5.1 – Консорциумы МГТУ им. Н.Э. Баумана
Источник: программа развития МГТУ им. Н.Э. Баумана

В *БФУ им. И. Канта* предусмотрено создание 8 российских и международных консорциумов по приоритетным направлениям развития университета с общим количеством партнеров не менее 70 организаций, одновременную реализацию в университете 12 совместных образовательно-научных проектов. Два консорциума формируются в рамках стратегических проектов. В отчете вуза отмечается, что конкурентная борьба членов консорциума (достижение запланированных результатов собственных проектов) рождает риски снижения значимости создаваемого консорциума как объединения и снижает вовлеченность участников в достижение общих целей⁸².

Софинансирование мероприятий программы развития *МФТИ* будет осуществляться за счет внебюджетных источников, средств региональных бюджетов, иных средств федерального бюджета.

Основные механизмы привлечения софинансирования проектов и обеспечения финансовой устойчивости *МФТИ*:

- развитие практики коммерциализации результатов научной деятельности через лицензионные платежи (роялти);
- развитие взаимоотношений с индустриальными партнерами и привлечение крупнейших работодателей к реализации совместных проектов (образовательных, научных и иных) и программ развития, в том числе через прямое финансирование, целевые капиталы в ФЦК МФТИ, благотворительные пожертвования и проч.;
- вовлечение сообщества студентов и выпускников в решение задач развития МФТИ;
- участие МФТИ в консорциумах в качестве базовой организации, совместное использование членами консорциумов научной инфраструктуры;

⁸¹ См.: Программа развития МГТУ им. Баумана на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://priority2030.bmstu.ru/>

⁸² См.: Отчет о результатах реализации программы развития Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. URL: <https://kantiana.ru/priority2030/>

– рефинансирование доходов, остающихся в распоряжении МФТИ после выполнения обязательств, в долгосрочное финансирование проектных команд⁸³.

Для реализации фундаментальных исследований и долгосрочных проектов суммарный объем фондов развития *УрФУ* из различных источников (исключая грант «Приоритет-2030») в 2022 году увеличен до 700 млн руб., средства которых направлены на стимулирование исследовательских инициатив, софинансирование проектов развития институтов на конкурсной основе, развитие ИТ-технологий и социальные проекты⁸⁴.

❖ **Разделение консорциумов по типам**

Развитие научно-исследовательской и образовательной среды в *МФТИ* строится на партнёрстве с образовательными организациями, научно-исследовательскими институтами, предприятиями и корпорациями, и реализуется в различных форматах: многосторонние партнерства (ассоциации, консорциумы), двусторонние партнерства (базовые организации), дочерние и ассоциированные структуры. В настоящий момент действует более 200 двусторонних договоров с базовыми организациями, с дочерними и ассоциированными структурами, а также многосторонних договоров⁸⁵.

Типы консорциумов МФТИ:

– **Научно-технологические**, целью которых является объединение усилий его участников для реализации проекта «Физтех – движущая сила (driving force) технологического перехода»; данный проект, ориентированный на обеспечение доминирования российских продуктов и технологий в оснащении российской промышленности при освоении новых рынков, связанных с глобальными технологическими переходами.

– **Научно-образовательный**, целью которого является объединение усилий для проведения фундаментальных, поисковых и прорывных научных исследований, направленных на создание наукоемкой продукции, в первую очередь в интересах стратегического проекта № 1, и решения образовательных задач, расширения компетенций участников, совместного использования ресурсов, а также создания общих инфраструктурных решений.

– **Инфраструктурный**, направленный на обеспечение устойчивого развития МФТИ через создание инфраструктуры и экосистемы кооперации с российскими и зарубежными университетами и организациями, обеспечение трансформации научно-технического потенциала вуза в стратегические конкурентные преимущества российской экономики⁸⁶.

Направления и механизмы функционирования консорциумов МФТИ:

– вовлечение выпускников МФТИ в реализацию стратегических проектов по обеспечению внебюджетного финансирования инфраструктурной составляющей проекта;

⁸³ См.: Программа развития Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mipt.ru/priority2030/docs>

⁸⁴ См.: Отчет о реализации программы развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.urfu.ru/>

⁸⁵ См.: Программа развития Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mipt.ru/priority2030/docs>

⁸⁶ См.: Программа развития Московского физико-технического института (национального исследовательского университета) на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://mipt.ru/priority2030/docs>

- привлечения необходимой экспертизы, организационных, финансовых и иных материальных и нематериальных ресурсов для реализации проекта по созданию ИНТЦ;
- привлечение инвесторов в развитие новой территории;
- реализация научно-технологических инициатив для реализации на новых рынках;
- увеличение финансирования стартапов;
- участие в финансовой и инвестиционной экспертизе проектов консорциума;
- разработка новых продуктов (софинансирование).

В **КФУ** планируется формирование консорциумов на трех, специально определенных, ключевых уровнях взаимодействия. Первый уровень взаимодействия под названием «downstream» определен для решения задач в случае, если вуз выступает центром компетенций. На этом уровне решаются две задачи:

- привлечение интересантов;
- обеспечение возможности использования материально-технической базы и компетенций партнеров, соединенную в ресурсную базу консорциума (ЦКП и пр.).

На горизонтальном уровне (peering) обеспечивается взаимодополнение компетенций и ресурсов партнеров для совместной реализации научно-образовательных и инновационных проектов. На третьем уровне (upstream) предполагается взаимодействие с ведущими мировыми вузами для совершенствования компетенций вуза⁸⁷.

❖ **Внутренние гранты**

Программы внутренней поддержки исследований реализуются во многих отечественных вузах. Например, **Московский Политех** вкладывает в поддержку внутренних исследований около 80 млн руб. в год⁸⁸.

В **НГТУ** из внутренних средств на поддержку молодых преподавателей, научных сотрудников, новых научных коллективов направлено более 58 млн руб.⁸⁹

В отечественных вузах существует механизм выделения средств для поддержки развития консорциумов. Так, в **НГТУ им. Р.Е. Алексева** для этих целей выделен отдельный внутренний грант⁹⁰.

Выводы по разделу. По результатам изучения плановых, отчетных и стратегических документов вузов РФ, содержащих материалы о реализуемой финансово-экономической политике, можно выявить в качестве **тенденций** следующие механизмы финансирования деятельности консорциумов:

- внедрение подхода проактивного роста инвестиций (Университет ИТМО);
- софинансирование проектов (МГТУ им. Н.Э. Баумана);
- разделение консорциумов по типам (МФТИ);

⁸⁷ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Казанского (Приволжского) федерального университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030 в 2021 году. URL: <https://kpfu.ru/cpr/strategicheskie-programmy/programma-strategicheskogo-akademicheskogo>

⁸⁸ См.: Отчет о реализации программы развития Московского Политеха» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» за 2022 год. URL: <https://mospolytech.ru/ob-universitete/strategiya/>

⁸⁹ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Новосибирского государственного технического университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» в 2023 году. URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030/documents>

⁹⁰ См.: Программа развития Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексева на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.nntu.ru/content/universitet/programmy-razvitiya>

- внутренние гранты (Московский политех, НГТУ им. Р.Е. Алексеева).
- Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:
- рассмотреть возможность использования подхода проактивного роста инвестиций взамен линейной модели наращивания доходов;
 - использование экосистемного и консорциумного подходов для расширения проектного взаимодействия и увеличения соответствующего совокупного финансирования;
 - сопряжение использования консорциумного подхода и стратегических проектов подразделений и РЭУ в целом;
 - развитие практик коммерциализации результатов научной деятельности через лицензионные платежи;
 - интенсификация участия индустриальных партнеров в реализации программ развития вуза и стратегических целей Высших школ, факультетов и института;
 - увеличение объема средств, выделяемых РЭУ им. Г.В. Плеханова на поддержку внутренних исследований.

Тренд 6. Повышения эффективности финансового менеджмента

Задаче повышения качества финансового менеджмента в вузах и научных организациях уделяется большое внимание как со стороны самих вузов и научных организаций, так и со стороны учредителя – Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. В частности, на заседаниях рабочих групп Минобрнауки России по совершенствованию методической и нормативно-правовой базы ведения образовательными организациями финансово-хозяйственной деятельности с участием представителей ведущих вузов рассматриваются следующие актуальные вопросы:

- подходы к установлению доплат за наличие ученой степени и ученого звания в концепции «равная оплата за труд равной ценности»;
- подходы к проведению ежегодной индексации оплаты труда;
- совершенствование методики распределения дополнительных бюджетных ассигнований на оплату труда в части выполнения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. №597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики";
- практики привлечения молодых НПР в возрасте до 39 лет: механизмы поддержки;
- резервы на выплаты по среднему заработку из целевых источников.

На этих заседаниях руководители финансово-хозяйственных подразделений ведущих вузов и руководители финансовых подразделений Минобрнауки и других ведомств обсуждают и формируют предложения, внедрение которых способствует повышению эффективности финансового менеджмента в организациях высшего образования.

❖ Обеспечение многоуровневого и многоканального финансирования

В *Тюменском государственном университете (ТюмГУ)* для повышения эффективности финансового менеджмента реализован ряд мероприятий с применением инструментов многоуровневого и многоканального финансирования (рис. 6.1)⁹¹.

⁹¹ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Тюменского государственного университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»

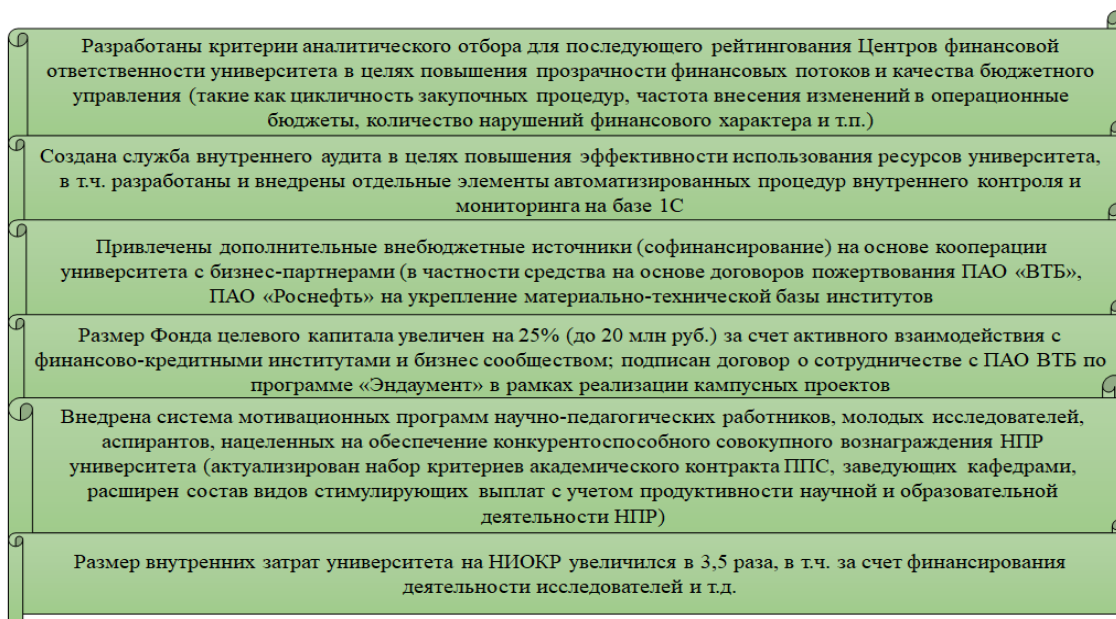


Рисунок 6.1 – Механизмы повышения финансового менеджмента ТюмГУ
 Источник: отчет о результатах реализации программы развития ТюмГУ

Соответствующие планы финансового обеспечения ТюмГУ суммировано на рис. 6.2.

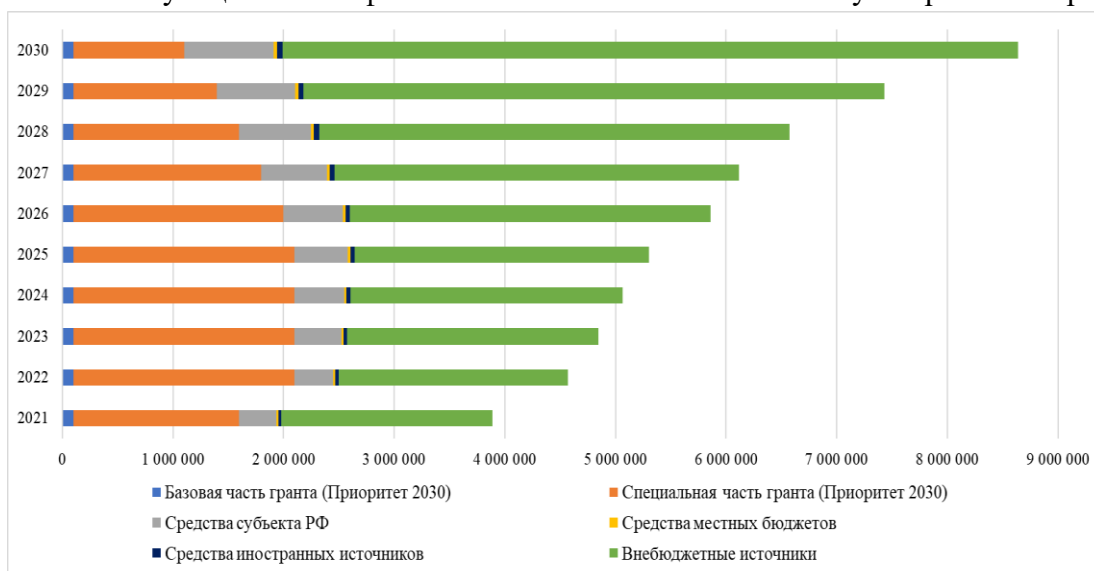


Рисунок 6.2 – Финансовое обеспечение программы развития Тюменского государственного университета, по источникам, тыс. руб.

Источник: отчет о результатах реализации программы развития ТюмГУ

❖ Изменение управленческих подходов

В целях повышения эффективности бизнес-процессов *Национального исследовательского Томского политехнического университета (ТПУ)* и снижения непроизводительных расходов планируется ряд управленческих решений, суммированных на рис. 6.3⁹².

в 2022 году. URL: https://www.utmn.ru/upload/medialibrary/dea/fq1bm8z6sar979bmhxchyj16b390sl7h/Itogovaya-informatsiya-o-rezultatakh-realizatsii-programmy-razvitiya-universiteta-_otchet-rassmotren-na-zasedanii-Uchenogo-soveta-15.02.2023_.pdf

⁹² См.: Программа развития Национального исследовательского Томского политехнического университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://prioritet.tpu.ru/>

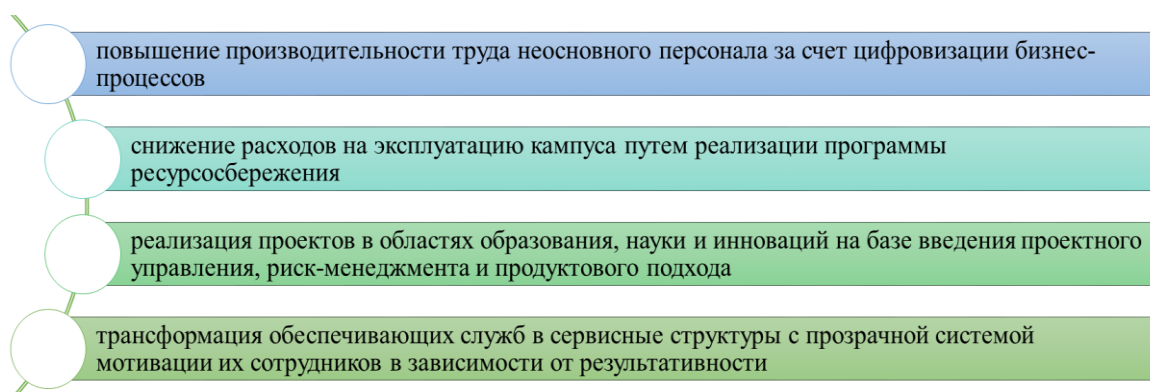


Рисунок 6.3 – Механизмы повышения финансовой эффективности и снижения расходов Национального исследовательского ТПУ
 Источник: программа развития ТПУ

❖ Оптимизация процессов бюджетирования

БФУ им. И. Канта при реализации финансово-экономической политики руководствуется в большей степени управлением результатами, а не управлением ресурсами. Это направление реализуется через оценку результативности расходов (по видам), принятие решение о выделении бюджета через оценку эффективности, повышение оперативности управления денежными потоками вуза. Базовые принципы реализации финансово-экономической политики и управления суммированы на рис. 6.4.

Принцип экономической целесообразности предполагает опережающий рост отдачи от всего портфеля проектов университета в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса

Принцип конкурентоспособности подразумевает, что в условиях ограниченности трудовых и финансовых ресурсов, направления реализации задач подлежат оценке и отбору на конкурсной основе во внутрикорпоративной конкурентной среде. Выбор проектов производится, исходя из соответствия стратегическим целям развития университета

Рисунок 6.4 – Основные принципы финансово-экономической политики БФУ им. Канта
 Источник: программа развития БФУ им. Канта

Основные принципы для формирования финансово-экономических механизмов приведены на рис. 6.5⁹³.

удовлетворенности всех заинтересованных групп: обучающихся, персонала университета, Учредителя, органов государственной власти и местного самоуправления, работодателей

эффективного управления результатами финансово-хозяйственной деятельности

финансового контроля (внешнего и внутреннего) деятельности университета, который должен осуществляться в соответствии с методологией аудита эффективности использования бюджетных средств и государственной собственности

качественного и количественного индикативного стратегического планирования

Рисунок 6.5 – Основные принципы финансово-экономической политики БФУ им. Канта
 Источник: программа развития БФУ им. Канта

⁹³ См.: Программа развития университета на 2021-2030 годы БФУ им. И. Канта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». URL: https://kantiana.ru/upload/medialibrary/795/sov923n9v4d9et1jdi5ez2jl3qow03z/Programma-razvitiya-universiteta-na-2021_2030.pdf

❖ Проектное управление

В планах *БФУ им. И. Канта* значится работа над увеличением внешнего финансирования, а также формирование бюджета развития для целенаправленного финансирования проектной деятельности в объеме не менее 70% от общего бюджета университета (рис. 7.6).

Для обеспечения темпа роста доходов университета (в 2,2 раза к 2030 году) в ходе реализации образовательной и научной политики планируется к осуществлению *цифровизация внутренних процессов, трансформация образовательных программ, реализация флагманского исследовательского проекта и другие мероприятия, обуславливающие рост показателя доходов университета*. Рост средней заработной платы профессорско-преподавательского состава и научных работников запланирован в размере 300% к 2030 году⁹⁴.

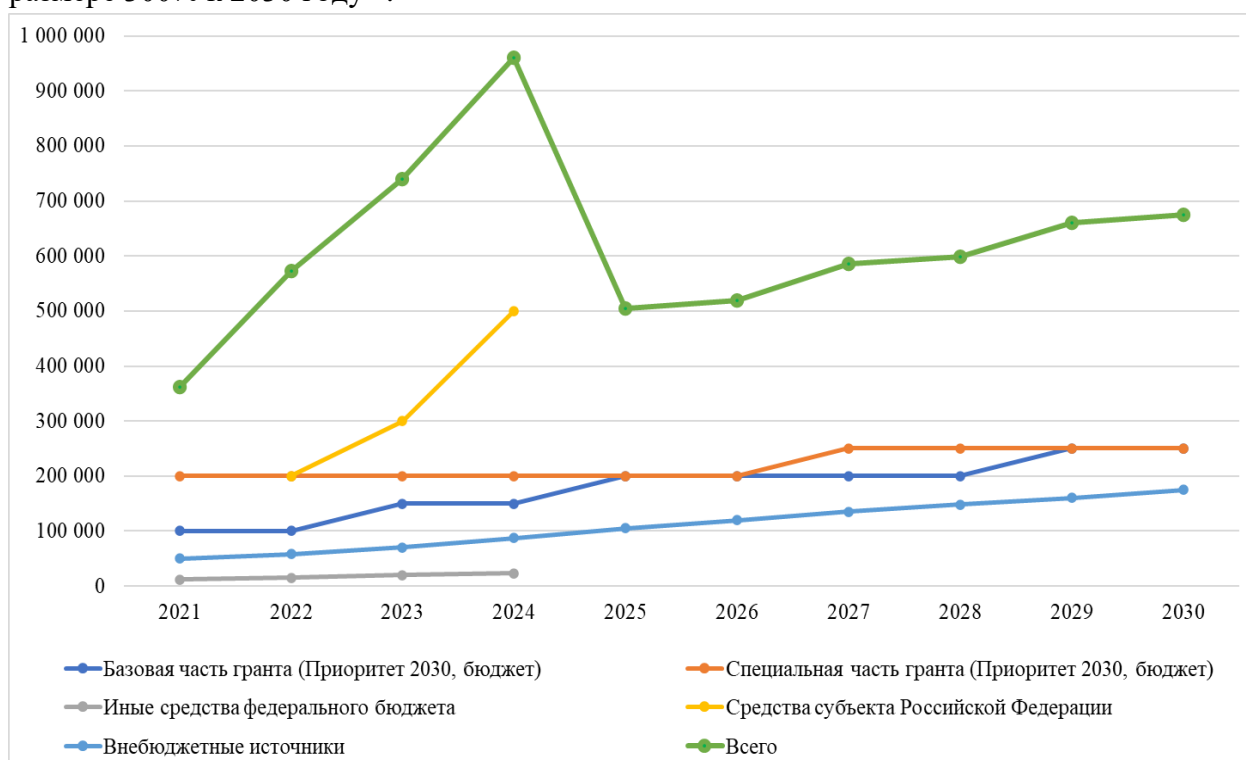


Рисунок 6.6 – Финансовое обеспечение программы развития БФУ по источникам, 2021-2030, тыс. руб.

Источник: программа развития БФУ им. Канта

В *Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого (СПбПУ)* трансформация финансовой модели предполагает реализацию отдельных проектов (рис. 6.7-6.9)⁹⁵.

⁹⁴ См.: Программа развития университета на 2021-2030 годы БФУ им. И. Канта в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». URL: https://kantiana.ru/upload/medialibrary/795/sovu923n9v4d9et1jdi5ez2jl3qow03z/Programma-razvitiya-universiteta-na-2021_2030.pdf

⁹⁵ См.: Программа развития Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (СПбПУ) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://strategy.spbstu.ru/>

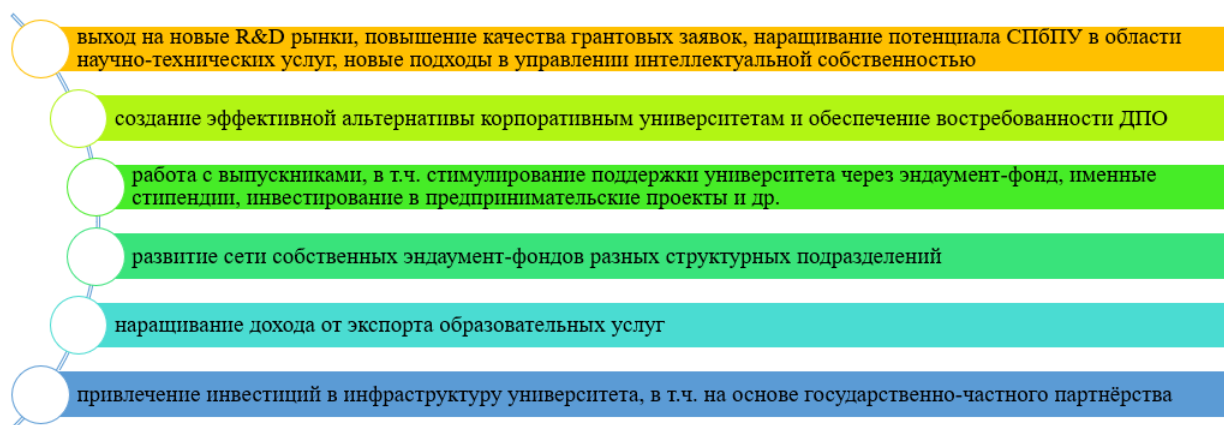


Рисунок 6.7 – Сквозной проект «Диверсификация источников дохода университета» СПбПУ
 Источник: программа развития СПбПУ

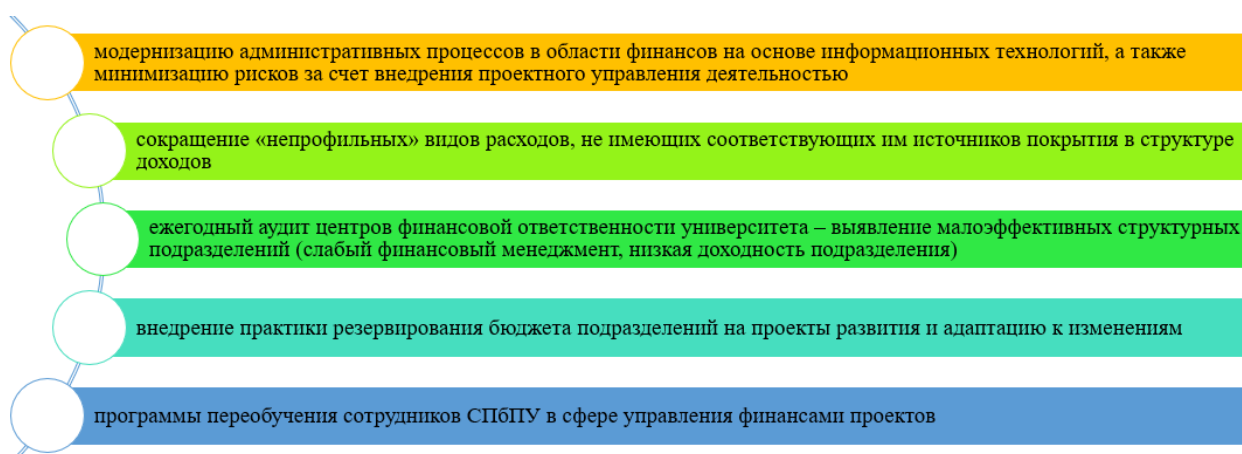


Рисунок 6.8 – Сквозной проект «Новая система управления финансами» СПбПУ
 Источник: программа развития СПбПУ

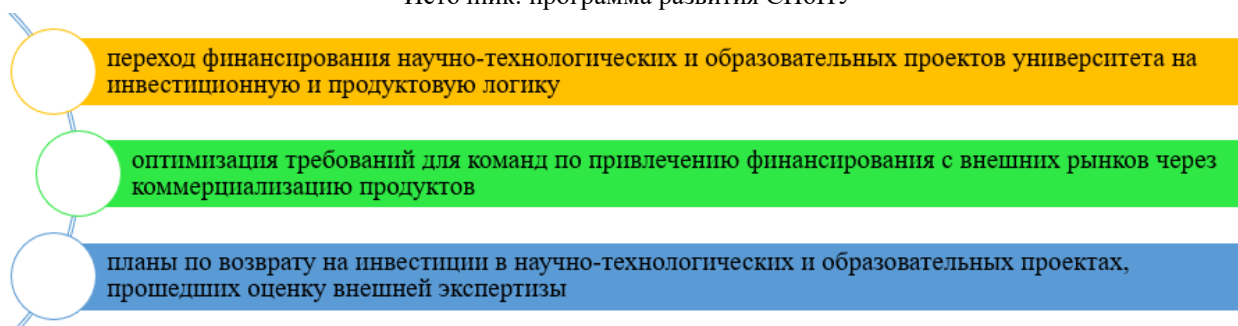


Рисунок 6.9 – Сквозной проект «Политех-Инвест» СПбПУ
 Источник: программа развития СПбПУ

В планах **НИУ «БелГУ»** использование **программно-целевого и проектного методов управления для реализации финансово-экономической политики с сохранением основного финансирования в приоритетных проектах**⁹⁶. Основные механизмы суммированы на рис. 6.10.

⁹⁶ См.: Программа развития НИУ «БелГУ» на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://bsuedu.ru/upload/iblock/581/xbrgtj11ir4q1qgr105j9qq3mye8bq8i/prog-20-30-2023.pdf>

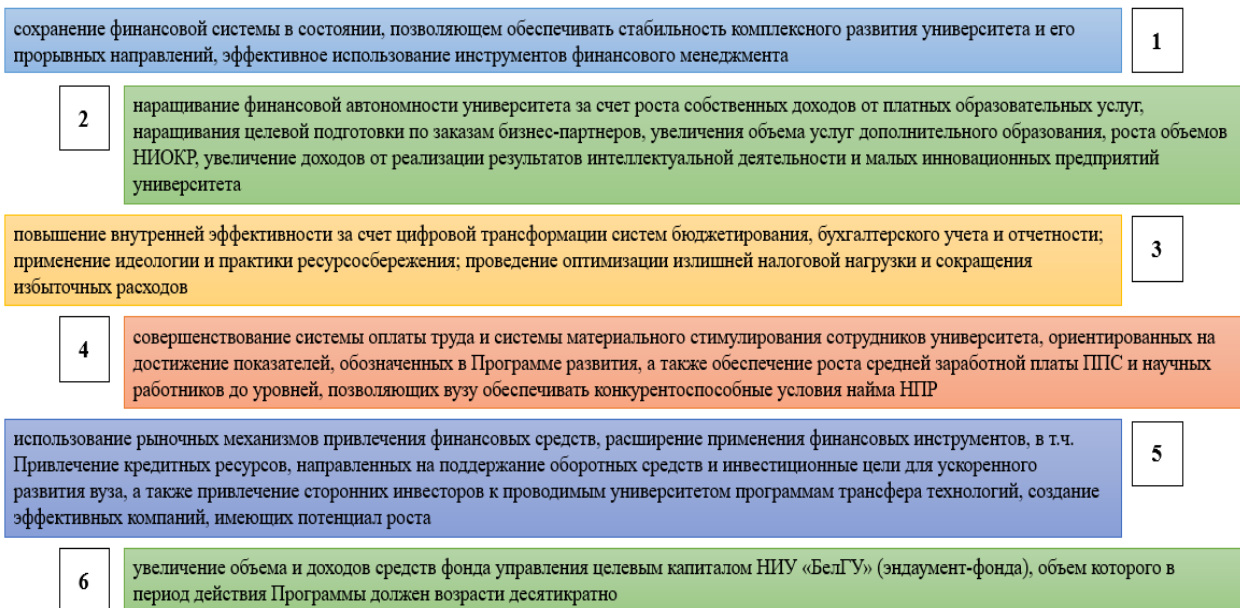


Рисунок 6.10 – Механизмы реализации финансово-экономической политики НИУ «БелГУ», 2022 г., %

Источник: программа развития НИУ «БелГУ»

Планы финансирования стратегических целей развития НИУ «БелГУ» в соответствии с запланированной структурой представлены на рис. 6.11.

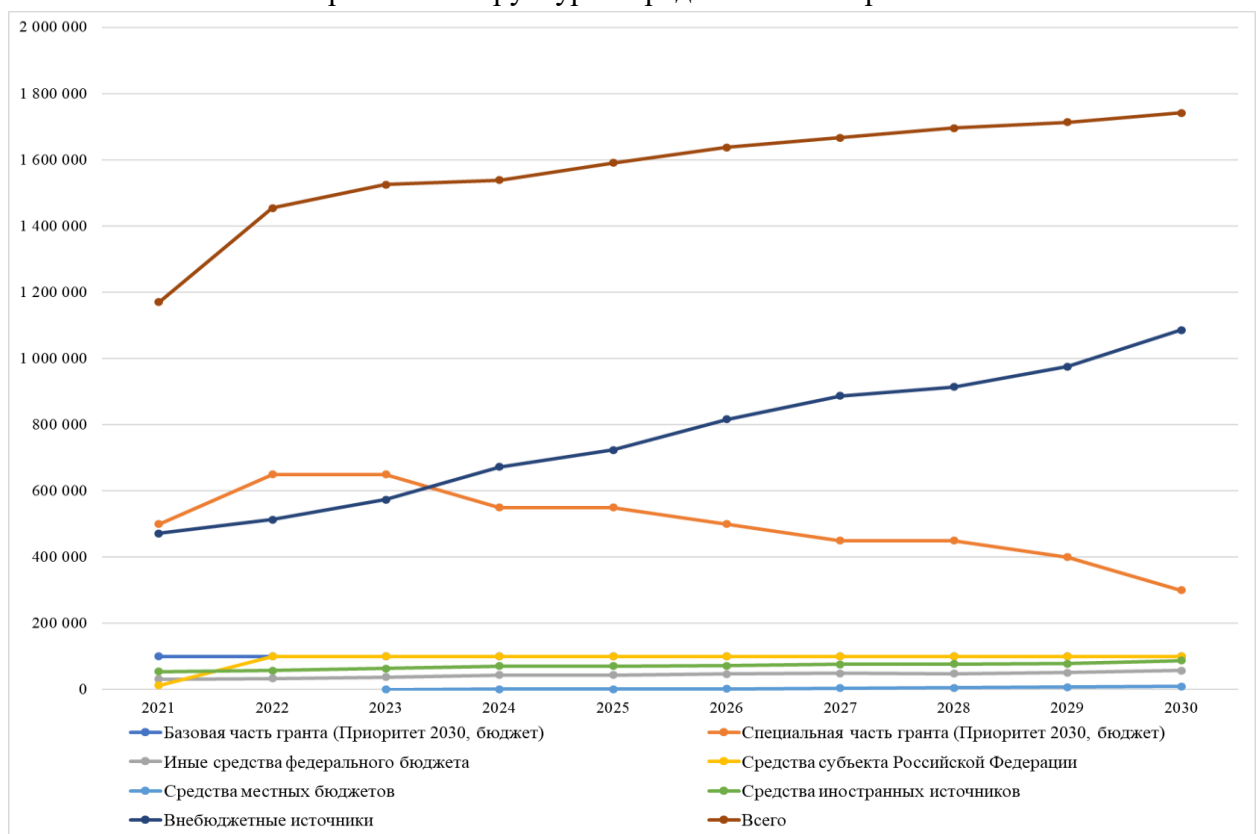


Рисунок 6.11 – Финансовое обеспечение программы развития НИУ «БелГУ» по источникам, 2021-2030, тыс. руб.

Источник: программа развития НИУ «БелГУ»

В *НГТУ* применение механизмов проектного управления также закреплено в отдельном положении, существующая в вузе модель обеспечивает маневренность проектного подхода через возможность оперативного перераспределения денежных средств⁹⁷.

Особенности элементов проектного управления, применяемого в *Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» (НИЯУ МИФИ)* заключаются в используемых механизмах проведения отбора научных проектов при реализации программы развития.

Проекты, обеспечивающие развитие НИЯУ МИФИ разделены на три типа:

- направленные на обеспечение лидерства в отдельных областях исследований;
- направленные на замещение технологий или устройств сообразно проводимым в РФ проектам импортозамещения;
- перспективные для последующей коммерциализации проекты⁹⁸.

Формирование подобной группировки объяснено в вузе необходимостью разработки и соотнесения принципов финансового моделирования в соответствии с данной типологией. При этом, коммерциализацию проектов третьего типа предполагается обеспечить через заключение лицензионных договоров или прямые продажи результатов интеллектуальной деятельности⁹⁹. Для проектов третьего типа началась проработка и внедрение методов их монетизации не через традиционные для НИЯУ МИФИ НИОКР, а через лицензионные договоры или прямую продажу РИД, что должно позволить в долгосрочной перспективе создать новый дополнительный источник средств для развития вуза¹⁰⁰.

Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) можно привести как пример реализации практики проектного управления стратегического характера. Вуз осуществляет целенаправленное финансирование стратегического проекта «Биодизайн» в рамках ПСАЛ «Приоритет 2030». В развитие инфраструктурного обеспечения Научно-технологического парка биомедицины направлено свыше 260 млн. руб., свыше 250 млн руб. направлены в развитие инфраструктурной базы клиник *Сеченовского Университета* для решения совместных исследовательских проектов с Научно-технологическим парком биомедицины. Проведена адаптация медицинской информационной системы для получения, обработки и хранения большого объема аннотированных данных исследований¹⁰¹.

⁹⁷ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Новосибирского государственного технического университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» в 2023 году. URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030/documents>

⁹⁸ См.: Программа развития Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (НИЯУ МИФИ) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://priority2030.mephi.ru/docs>

⁹⁹ См.: Программа развития Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (НИЯУ МИФИ) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://priority2030.mephi.ru/docs>

¹⁰⁰ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (НИЯУ МИФИ) на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://priority2030.mephi.ru/docs>

¹⁰¹ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития Первого Московского государственного медицинского университета имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ (Сеченовского Университета) в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. URL: <https://2030.sechenov.ru/>

В целом, можно отметить следующие виды возможных механизмов для коммерциализации в вузах на основе предварительного изучения рынка:

- оказание специализированных образовательных услуг под потребности заказчика;
- предоставление консультационных услуг;
- оказание технических, аналитических и конструкторских услуг;
- выполнение заказов на НИОКР;
- продажа научно-технической и конструкторской документации;
- продажа прав на результаты интеллектуальной деятельности;
- создание «spin-out» компаний;
- создание совместных предприятий;
- производство и продажа продукции¹⁰².

Вместе с этим, основой для коммерциализации в вузах остаются проводимые научные исследования. Основные рынки для коммерциализации научных исследований вуза суммированы на рис. 6.12.



Рисунок 6.12 – Потенциальные рынки для коммерциализации научных исследований в вузе
Источник: Интенсив «Университет 2030»

Для коммерциализации результатов деятельности вуза создаются специальные подразделения, предусматривающие штатные должности технологических менеджеров и прочих работников, которые занимаются изучением рынка, обеспечением связи основных направлений деятельности вуза с запросами индустриальных партнеров. Более того, первоначально определяются ключевые научные направления вуза, определяются перспективные виды их коммерциализации. Существуют практики создания центров привлечения финансирования на НИОКР, отделов по работе с индустриальными партнерами, по продаже результатов интеллектуальной деятельности или венчурного сопровождения¹⁰³.

Эксперты отмечают такие тенденции коммерциализации деятельности вузов как приобретение комплекса услуг: разработка, установка, обучение и пр., ориентация индустриальных партнеров на приобретение решений «под ключ», существующий значительный интерес на технологии, позволяющие осуществлять импортозамещение,

¹⁰² См.: Интенсив «Университет 2030». Как развивать техпред и коммерциализацию технологий в университете. Выступление В. Кизеева. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=waUxnKiNnh0>

¹⁰³ См. Интенсив «Университет 2030». Как развивать техпред и коммерциализацию технологий в университете. Выступление В. Кизеева. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=waUxnKiNnh0>

ориентацию на комплексные проекты стратегического характера¹⁰⁴. Также эксперты подчеркивают существование прямой зависимости общих затрат вуза на организацию научных исследований и последующих поступлений от продажи лицензий на уровне 3-5%.

Отдельно стоит отметить, что в среднем, одна из десяти имеющихся в вузе лицензий передается стартапу вуза для последующего развития, при этом собственно вузовские стартапы остаются в большей степени репутационными явлениями.

❖ **Децентрализация финансовых полномочий в сочетании с централизованным управлением**

В *НГТУ* механизмы повышения эффективности финансового менеджмента предполагает централизацию средств на уровне университета, формирования бюджета развития и целевых фондов от общего бюджета. Приоритет в управлении отводится Центрам технологического превосходства. Диверсификация источников доходов, создание целевых фондов для приоритетных проектов, резервного фонда из прибыли для снижения рисков в *НГТУ* должна обеспечить финансовую устойчивость. Планируется создание бюджетного комитета *НГТУ* с участием бизнес-партнеров, с одобрения которого принимаются инвестиционные решения на основе оценки экономической эффективности проектов¹⁰⁵.

Сибирский федеральный университет (СФУ) ставит в качестве стратегических задач для реализации финансовой политики:

- обеспечение финансовой устойчивости и стабильности за счет диверсификации источников финансирования и оптимизации имеющихся обязательств;
- переход на стратегическое финансовое планирование на основе приоритетных ориентиров, с учетом оценки имеющихся ресурсов и итоговых показателей;
- повышение прозрачности системы управления финансами;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- сокращение сроков принятия управленческих решений через автоматизацию процессов.¹⁰⁶

Основные принципы и мероприятия управления финансовой моделью *СФУ* суммированы на рис. 6.13.

Вместе с этим в *СФУ* реализуется смешанная система управления финансами: под управлением административных служб находится централизованный бюджет, децентрализованные бюджеты – под ответственностью центров финансовой ответственности. Также в *СФУ* Запущены процессы организационной трансформации подразделений с высоким потенциалом по бюджетным показателям, ориентированной на максимальную партнерскую и коммерческую привлекательность¹⁰⁷.

¹⁰⁴ См.: Интенсив «Университет 2030». Как развивать техпред и коммерциализацию технологий в университете. Выступление В. Кизеева. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=waUxnKiNnh0>

¹⁰⁵ См.: Программа развития Новосибирский государственный технический университет на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.nstu.ru/prioritet2030>

¹⁰⁶ См.: Программа развития Сибирского федерального университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030». URL: <https://about.sfu-kras.ru/node/10623>

¹⁰⁷ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Сибирского федерального университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030», 2022. URL: <https://about.sfu-kras.ru/node/10759>

ПРИНЦИПЫ	ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
удовлетворенность всех заинтересованных групп: от потребителей образовательных услуг и партнёров до сотрудников, руководства, органов власти и учредителя	внедрение инструментов агрессивной политики продвижения и активного маркетинга на рынке образовательных услуг и научных исследований
эффективное и рациональное управление ресурсами	расширение доступности и коммерциализация кампусных сервисных услуг через создание удобного интерфейса
достижение сбалансированности целей	повышение эффективности использования инфраструктуры университета
постоянный финансовый анализ и контроль использования средств	привлечение инвестиционных ресурсов за счёт участия в федеральных и региональных программах развития, индивидуальной работы с частными инвесторами и партнёрами в рамках проектов развития
	создание интегрированной информационно-аналитической системы управления финансово-хозяйственной деятельностью
	адаптация организационной структуры к системе бюджетирования университета
	реформирование системы мотивации сотрудников
	введение гибкой системы стимулирования руководителей подразделений за увеличение показателей доходности
	трансформация инструментов экономического анализа через разработку и постоянный мониторинг критериев и показателей эффективности, сплошное внедрение внутренних экономических нормативов и норм
	аудит и последующая оптимизация непрофильных и вспомогательных подразделений и функций университета
	реализация политики энергосбережения и переход на энергосервисные контракты

Рисунок 6.13 – Принципы и мероприятия по управлению финансовой моделью СФУ

Источник: программа развития СФУ на 2021–2030 годы

Выводы по разделу. По результатам изучения плановых, отчетных и стратегических документов вузов РФ, содержащих материалы о реализуемой финансово-экономической политике, можно выявить в качестве *тенденций* следующие механизмы повышения эффективности финансового менеджмента:

- обеспечение многоуровневого и многоканального финансирования (ТюмГУ);
- изменение управленческих подходов (ТПУ);
- оптимизация процессов бюджетирования (БФУ им. И. Канта);
- проектное управление (БФУ им. И. Канта, НИУ «БелГУ», НГТУ, НИЯУ МИФИ, СПбПУ, Сеченовский университет);
- децентрализация финансовых полномочий в сочетании с централизованным управлением (НГТУ, СФУ).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:

- использование системы оценки результативности расходов и комплекса мероприятий по снижению бюрократической нагрузки и повышению оперативности управления;
- детерминация и сокращение непроизводительных расходов, в том числе с использованием цифровых решений;
- внедрение механизмов ресурсосбережения;
- комбинирование в финансовой модели принципов экономической целесообразности (эффективности) и конкурентоспособности для рационального расходования средств при исполнении стратегических и оперативных обязательств, сохранения и приращения позиций среди отечественных вузов.

Тренд 7. Цифровизация финансово-экономической деятельности

Самарский университет продолжает работу по созданию многоуровневой информационно-аналитической системы учета и контроля функционирования объектов недвижимого и особо ценного движимого имущества. В рамках данного этапа проведено уточнение методики расчёта потребления топливно-энергетических ресурсов, а также обязательных платежей (налогов на имущество и землю), оплаты по договорам оказания услуг (охрана, клининг) по всем корпусам кампуса различной направленности (учебные, научные, спортивные и общежития).

Разработаны и внедрены в тестовую эксплуатацию **модули учета и оптимизации командировочных расходов** (включающий формирование приказов на командирование работника и его замещение на время командировки, отражение денежных обязательств в бухгалтерском учете), **материальной помощи** (включающий на основе положений коллективного договора фиксированную номенклатуру видов выплачиваемой материальной помощи и отслеживание условий их назначения). Доработаны механизмы формирования плана ФХД и контроля его исполнения по данным бухгалтерского учета. Разработан модуль «Договоры по оказываемым платным услугам» для учета договоров по приносящей доход деятельности и их отражения в бухгалтерском учёте. Усовершенствованы механизмы контроля за расходом фондов заработной платы подразделений и вуза в целом.

Внедрение цифровых сервисов позволило **сократить затраты на реализацию и текущее сопровождение различных бизнес-процессов** – выдачи справок, электронной очереди на заселение в общежития, подачи данных на повышенную государственную академическую стипендию, эффективный контракт, конкурс молодых преподавателей, формирование портфолио и др.¹⁰⁸

Активно развивает цифровые финансовые технологии **Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ)** (рис. 7.1)¹⁰⁹.

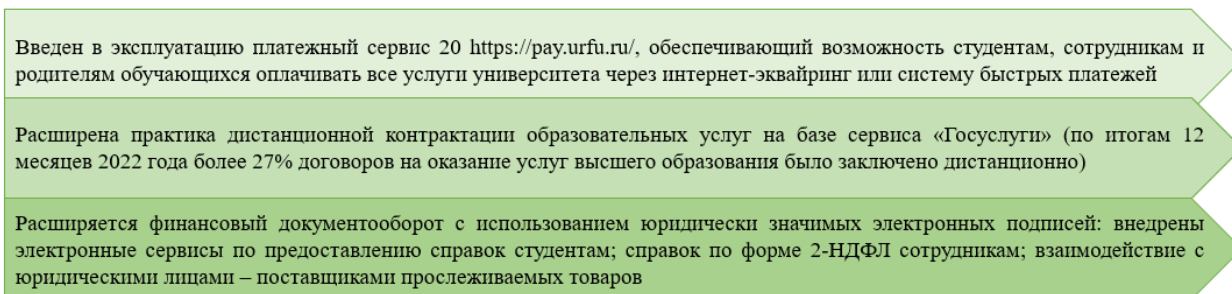


Рисунок 7.1 – Развитие цифровых финансовых технологий УрФУ

Источник: программа развития УрФУ

В УрФУ разработан и внедрен телеграмм бот для оперативного взаимодействия со студентами по финансовым вопросам. Применены информационные технологии, обеспечивающие автоматизированные ответы в режиме онлайн, на типовые вопросы

¹⁰⁸ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

¹⁰⁹ См.: Программа развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.urfu.ru/>

посредством обращения к базам данных финансовых служб. Внедрен юридически значимый электронный документооборот на базе 1С с контрагентами университета с обеспечением единой точки входа для различных систем ЭДО (СБИС, Диадок, СФЕРА) в которых работают контрагенты УрФУ. Он применяется для взаимодействия с поставщиками прослеживаемых товаров, организациями, принимающими студентов на практику и контрагентами, выразившими желание перейти на электронный документооборот. Совместно со Сбербанком реализован проект по автоматизации взаимодействия банка и университета при оформлении карт на выдачу стипендии и заработной платы. Сбербанк планирует тиражировать разработанное специалистами УрФУ программное обеспечение для взаимодействия с университетами¹¹⁰.

Элементы цифровизации запланированы к внедрению при реализации финансовой политики *РНМУ им. Н.И. Пирогова* (рис. 7.2).

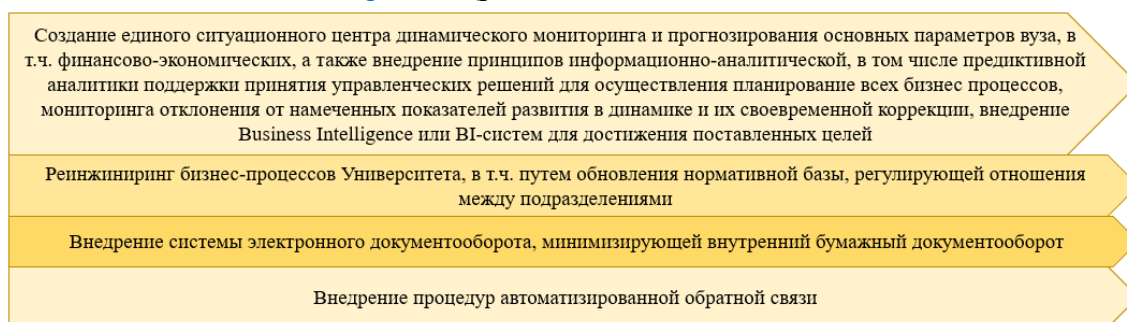


Рисунок 7.2 – Внедрение элементов цифровизации для совершенствования финансовой модели РНМУ им. Н.И. Пирогова

Источник: программа развития РНМУ им. Н.И. Пирогова

Выводы по разделу. По результатам изучения практик отечественных вузов в обеспечении цифровизации процессов финансово-экономической деятельности можно отметить следующие *тенденции*:

- создание информационно-аналитических систем для организации и сопровождения бизнес-процессов (Самарский университет);
- создание сервисов автоматизации решения типовых вопросов и ответов на обращения в финансовые службы (УрФУ);
- создание ситуационного центра динамического мониторинга и прогнозирования основных параметров деятельности вуза (РНМУ им. Н.И. Пирогова);
- происходит интеграция цифровых решений в области экономики и финансов во взаимодействии с промышленными партнерами (УрФУ).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, *предлагается*:

- совершенствование цифровых решений управления финансово-экономической деятельностью (оптимизация расходов, управление имущественным комплексом и пр.);
- внедрение цифровых решений для исполнения рутинных для вуза операций (выплата стипендий, сбор информации для участия в конкурсах, предусматривающих денежное вознаграждение и пр.);

¹¹⁰ См.: Отчет о реализации программы развития Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.urfu.ru/>

- развитие взаимодействия с индустриальными партнерами для создания совместных, взаимовыгодных цифровых решений;
- формирование центра (платформы) мониторинга основных параметров финансово-экономической деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова для отслеживания динамических изменений и предиктивной аналитики.

Тренд 8. Развитие фондов целевого капитала

Среди наиболее ярких практик по созданию и развитию фондов развития (эндаументов) можно привести опыт *МГИМО МИД РФ*. Указанный фонд концентрирует более 1,8 млрд руб. (конец 2021 г.), с использованием которых поддерживаются различные инициативы, направленные на развитие вуза, в том числе студенческие проекты¹¹¹. Функционирование фонда обеспечено партнерской сетью, возможностью приращения объема денежных средств за счет действий на фондовом рынке, а также является механизмом для взаимодействия с бизнес-сообществом.

Развитие эндаументов запланировано в многих отечественных вузах. В планах *РХТУ им. Д.И. Менделеева* значится создание подобного фонда с объемом финансирования 0,5 млрд руб. к 2030 году. Вместе с этим, среди мероприятий по увеличению доходной части бюджета вуз планирует активное развитие инновационного научно-технологического центра химического профиля «Долина Менделеева»¹¹², привлечение частных инвесторов и создание в контуре вуза отраслевого венчурного фонда.¹¹³

Примером РХТУ им. Д.И. Менделеева¹¹⁴ можно проиллюстрировать существующую тенденцию формирования специализированных фондов для финансирования приоритетных для вуза направлений. Так, в РХТУ им. Д.И. Менделеева за счет внебюджетных источников планируется создание отдельных фондов, суммированных на рис. 8.1.

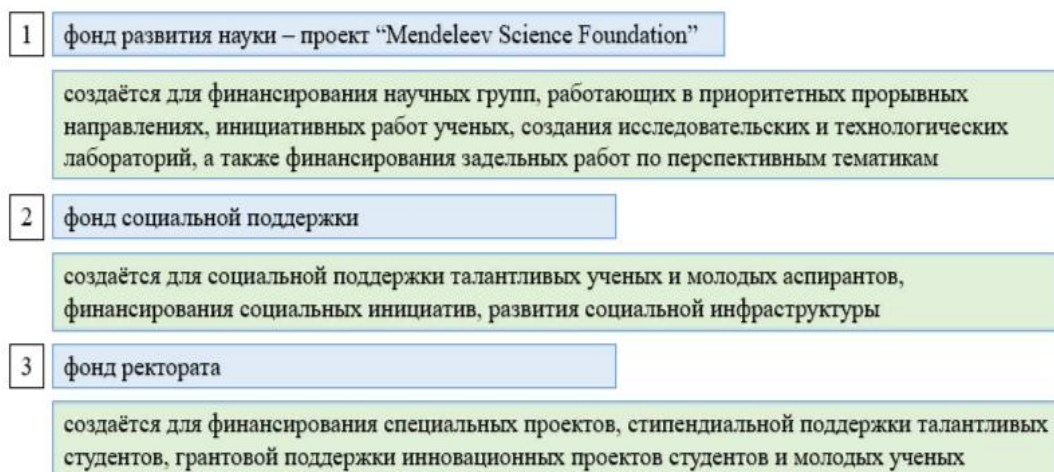


Рисунок 8.1 – Целевые фонды, планируемые к созданию в РХТУ им. Д.И. Менделеева

Источник: программа развития РХТУ имени Д.И. Менделеева

¹¹¹ См.: Программа развития МГИМО МИД РФ на 2021-2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://2030.mgimo.ru/docs>

¹¹² Инновационный научно-технологический центр «Долина Менделеева». URL: <https://dolina-mendeleev.ru/>

¹¹³ См.: Программа развития РХТУ им. Д.И. Менделеева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.muctr.ru/priority2030/>

¹¹⁴ См.: Программа развития РХТУ им. Д.И. Менделеева на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». URL: <https://www.muctr.ru/priority2030/>

Эндаумент-фонд *СПбПУ* вырос с 2016 года в 2 раза. При поддержке ПАО «Банк Санкт-Петербург» сформирован новый целевой капитал «Развитие молодежных проектов и студенческого профсоюзного движения СПбПУ» в Фонде целевого капитала развития СПбПУ (эндаумент) общим объемом около 4 млн руб. В вузе также предполагается создание МИП с передачей доходов в эндаумент-фонд. Развитие фандрайзинга в СПбПУ также направлено на пополнение эндаумент-фонда через рекуррентные платежи, целевое проектное финансирование, коммуникации с попечительским советом и взаимодействие с индустриальными партнерами¹¹⁵.

В *Самарском университете* организована отдельная служба фандрайзинга для взаимодействия с выпускниками вуза¹¹⁶.

Эндаумент-фонд *Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)* составляет более 1 млрд руб.¹¹⁷ Предполагается формирование отдельных фондов для решения конкретных задач как для долгосрочного развития, так и для достижения целей по проведению различных мероприятий, конференций и пр.

Выводы по разделу. По результатам изучения практик отечественных вузов по развитию фондов целевого капитала и фандрайзинга можно отметить следующие **тенденции**:

- фонды целевого капитала формируются партнерской сетью (МГИМО МИД РФ);
- на базе аффилированных с вузами технологических центров создаются венчурные фонды (РХТУ им. Д.И. Менделеева);
- фонды целевого капитала и поддержки проектной деятельности создаются под отдельные проекты в сотрудничестве с финансовыми организациями или финансируются из внебюджетных средств вуза (СПбПУ, НИУ ВШЭ, РХТУ им. Д.И. Менделеева);
- инструмент фандрайзинга реализуется через взаимодействие с выпускниками, в том числе созданием соответствующих служб (Самарский университет).

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, **предлагается** организовать клуб выпускников «РЭУ им. Г.В. Плеханова» с возможностью фандрайзинга, координации развития эндаумент-фонда и взаимодействия с организациями реального сектора экономики представителями выпускников.

Значимые для РЭУ им. Г.В. Плеханова выводы

В настоящее время Правительством РФ проводится системная, целенаправленная работа по развитию научных исследований и подготовке конкурентоспособных кадров для обеспечения технологического суверенитета национальной экономики. Поэтому задачи отечественных вузов по повышению доходов от образовательной и научной деятельности сопряжены с общегосударственными целями в научно-образовательной и социально-

¹¹⁵ См.: Отчет о результатах самообследования Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого за 2022 год. URL: <https://www.spbstu.ru/university/organizational-documents/self-assessment-reports/>

¹¹⁶ См.: Отчет о результатах реализации программы развития Самарского национального исследовательского университета им. академика С.П. Королева в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. URL: https://ssau.ru/info/dev/prioritet_2030

¹¹⁷ Фонд целевого капитала НИУ ВШЭ. URL: <https://endowment.hse.ru/>

экономической сферах. Подобные достижения не могут быть получены без эффективной финансово-экономической политики вузов как хозяйствующих субъектов.

По результатам анализа плановых, стратегических и отчетных документов, официальных сайтов более шестидесяти отечественных вузов и иных источников, доступных в открытом доступе, собрана информация о передовых практиках ведущих российских вузов по реализации финансово-экономической политики.

Систематизация собранной информации позволила выявить основные модели реализации финансово-экономической политики, а также отразить основные тенденции финансово-экономической политики отечественных вузов, которые подверглись обобщающей группировке на основе выявленных классификационных признаков. По каждой укрупненной группе сделаны предложения по внесению изменений или дополнений в Программу развития РЭУ им. Г.В. Плеханова до 2030 года и в стратегические документы Высших школ, факультетов и института в области финансово-экономической политики.

Подводя итоги, можно сделать заключение, что на общем фоне происходящего увеличения доходов вузов от организации и проведения научных исследований происходит трансформация финансовой и управленческой политики, которые тесно сопряжены между собой. Для того, чтобы понимать ключевые тренды и общую стратегию развития финансово-хозяйственной деятельности и экономической политики ведущих вузов, целесообразно активное участие представителей университета в заседаниях соответствующих рабочих групп Минобрнауки России и участие в пилотных проектах по отработке отдельных практик и проведению исследований в сфере финансово-хозяйственной деятельности на основе данных управленческого учета.

Многие проблемы в реализации финансово-экономической политики вузов связывают с учетом финансовых и управленческих данных и организацией эффективного механизма управления ввиду масштабов их деятельности. Все больше внимания вузы уделяют контролю над расходами, для этих целей совершенствуются механизмы управления, внедряются цифровые решения.

В образовательных организациях находит распространение создание центров локальной финансовой ответственности, ярко выражена тенденция финансовой самостоятельности образовательных, научных и инновационных подразделений. Также финансовой самостоятельностью в пределах, определенных руководством вуза лимитов, наделяются проектные офисы и руководители отдельных проектов. Для изыскания дополнительных доходов вузы расширяют перечни оказываемых услуг, создают консорциумы.

Трансформация финансово-экономической политики тесно сопряжена с развитием инновационной и предпринимательской политики по причине необходимости поиска механизмов коммерциализации деятельности по указанным направлениям.

Поиск дополнительных источников дохода для последующего внутреннего реинвестирования приводит к выстраиванию новых форм взаимодействия с выпускниками и индустриальными партнерами, в том числе через участие в создаваемых фондах целевого капитала.

Таким образом, проведенная работа позволила выявить и охарактеризовать передовые практики ведущих российских вузов в области реализации финансово-экономической политики. На основе полученных результатов разработаны предложения по

внесению изменений и дополнений в Программу развития РЭУ им. Г.В. Плеханова до 2030 года и в стратегические документы Высших школ и факультетов.

Предложения по совершенствованию финансово-экономической политики РЭУ им. Г.В. Плеханова

В настоящее время на государственном уровне реализуется комплекс мер, направленных на совершенствование деятельности вузов по подготовке конкурентоспособных кадров и развитию научно-исследовательских работ с целью обеспечения технологического суверенитета. Поэтому задачи по повышению доходов от образовательной и научной деятельности, которые ставятся большинством ведущих отечественных вузов, напрямую связаны с общегосударственными целями в научно-образовательной и социально-экономической сферах. Такие задачи не могут быть решены без повышения эффективности финансово-экономической политики вузов как хозяйствующих субъектов.

Проведенный анализ передовых практик ведущих отечественных вузов по реализации финансово-экономической политики позволил заключить, что во всех обследованных вузах происходит значительная трансформация моделей финансово-экономической деятельности. Причинами этого являются изменение производственной парадигмы, возрастание и изменение запросов работодателей, а главное – необходимость обеспечения вуза дополнительными ресурсами для устойчивого развития.

Результаты проведенного анализа дают основания обобщить основные группы используемых моделей: традиционная (бюджетная), стабилизационно-восстановительная, консервативно-сберегательная, затратная модель, основанная на расчете прогнозных значений, модель с преобладанием внебюджетных доходов, а также смешанная модель.

В этих условиях для РЭУ им. Г.В. Плеханова важно сконцентрировать усилия на формировании устойчивой финансово-экономической модели с учетом сложившихся пропорций источников финансирования, на дальнейшей их диверсификации, а также на совершенствовании механизмов финансового менеджмента и бюджетирования.

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, предлагается внедрение таких выявленных практик как расширение полномочий и ответственности Высших школ, факультетов и института в части финансовой ответственности. Вместе с этим предлагается изучение и выход на новые рынки образовательных и научных продуктов.

❖ Предложения в части направлений трансформации финансовых моделей университетов

Принципиальное изменение модели функционирования вуза, изменение процесса бюджетирования и планирования, происходящие процессы нормирования и трансформации механизма учета расходов, внедрение системы интегрированного планирования, диверсификация и повышение доходов, развитие механизмов обеспечения устойчивости финансовой модели, снижение зависимости от бюджетных поступлений, диверсификация направлений деятельности и приоритетных направлений финансирования, создание специальных центров финансовой ответственности, а также наделение соответствующими полномочиями проектных коллективов можно отметить как основные тренды происходящей трансформации.

В этой связи предлагается:

- диверсификация источников доходов Высших школ, факультетов и института сообразно генеральной стратегии вуза или срочного (оперативного) сценария развития;
- осуществление аналитического сопровождения вывода новых образовательных и других видов продуктов на рынок;
- использование периодического внешнего аудита;
- формирование проектных рабочих групп для оперативного выявления и решения проблем в финансово-экономической деятельности организационного характера;
- формирование методологии учета расходов и интегрированного планирования;
- сокращение сроков обработки документов со стороны финансовых служб РЭУ им. Г.В. Плеханова и рассмотрение возможности передачи части процессов на аутсорсинг.

❖ *Предложения в части развития механизмов обеспечения роста и диверсификации доходов*

К числу основных механизмов обеспечения роста и диверсификации доходов можно отнести проводимые отечественными вузами мероприятия по повышению доходов от образовательной, научной и инновационной деятельности. Вузы также используют для указанной цели кредитные финансовые ресурсы, расширяют спектр оказываемых услуг. Отдельное внимание вузов обращено в сторону совершенствования механизмов взаимодействия с индустриальными партнерами.

В этой связи предлагается:

- проводить работу по расширению линейки реализуемых образовательных программ основного и дополнительного образования, особенно в условиях имеющегося тренда развития микроквалификаций;
- интенсифицировать поиск возможности организации научных исследований или организовать инициативные научные исследования (флагманский проект или флагманские проекты подразделений) для последующей коммерциализации в междисциплинарных областях с учетом имеющейся междисциплинарной специфики РЭУ им. Г.В. Плеханова, в контуре развития «критических» и «сквозных» технологий;
- рассмотреть возможность увеличения поступлений от реализации «образовательной франшизы»;
- проводить работу по расширению спектра издательской деятельности, в том числе электронной;
- направить усилия на развитие междисциплинарных предпринимательских проектов на основе имеющегося у РЭУ им. Г.В. Плеханова спектра междисциплинарных компетенций;
- интенсифицировать процесс повышения квалификации работников РЭУ им. Г.В. Плеханова (например, в области использования цифровых технологий) для интеграции новых знаний в основную деятельность;
- работать над стратегией долгосрочного развития с включением сценариев взаимодействия с организациями реального сектора экономики;
- рассмотреть вопрос увеличения финансовой автономности подразделений, осуществляющих образовательную деятельность (Высших школ, факультетов, института) и создания центров финансовой ответственности с последующим рейтингованием.

❖ *Предложения в части развития механизмов оптимизации расходов*

Среди основных механизмов оптимизации расходов, которые можно отнести к механизмам, позволяющим оптимизировать расходы, вузами используются следующие: определение порядка планирования и учета расходов; внедрение цифровых инструментов системы планирования и учета расходов; использование более четкой детерминация доли накладных расходов; определение первоочередных направлений расходования средств; контроль над производственными расходами.

В связи с этим для РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института предлагается:

- развивать цифровизацию процесса учета расходов, в том числе для обеспечения прозрачности расходования средств и своевременного доведения оперативной ситуации до ректората и руководителей подразделений, повышения оперативности осуществления платежей в целом;
- рассмотреть возможность использования показателя срока исполнения внутренних и внешних расходных обязательств в качестве показателя эффективности и результативности как РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, так и Высших школ, факультетов и института в частности;
- рассмотреть возможность введения дифференцированной ставки накладных расходов;
- использовать проектный подход к определению направлений расходования средств с разделением расходов вуза на категории по степени важности.

❖ *Предложения в части развития механизмов финансирования деятельности консорциумов*

Российские вузы для развития механизмов финансирования деятельности консорциумов все чаще обращаются к использованию подхода проактивного роста инвестиций и поиску партнеров (другие вузы, научные организации, организации реального сектора экономики) для софинансирования проектов. По этой причине происходит активное формирование консорциумов, которые некоторые вузы разделяют по типам для внедрения специфики организации их деятельности. Для поиска «точек» образовательного или исследовательского роста, поддержки и развития создаваемых консорциумов используется механизм внутренних грантов.

В этой связи предлагается:

- рассмотреть возможность использования подхода проактивного роста инвестиций взамен линейной модели наращивания доходов;
- использование экосистемного и консорциумного подходов для расширения проектного взаимодействия и увеличения соответствующего совокупного финансирования;
- сопряжение использования консорциумного подхода и стратегических проектов подразделений и РЭУ в целом;
- развитие практик коммерциализации результатов научной деятельности через лицензионные платежи;
- интенсификация участия промышленных партнеров в реализации программ развития вуза и стратегических целей Высших школ, факультетов и института;
- увеличение объема средств, выделяемых РЭУ им. Г.В. Плеханова на поддержку внутренних исследований.

❖ ***Предложения в части развития механизмов повышения эффективности финансового менеджмента***

К числу механизмов повышения эффективности финансового менеджмента, используемых ведущими вузами, можно отнести: обеспечение многоуровневого и многоканального финансирования; изменение управленческих подходов; оптимизация процессов бюджетирования; проектное управление; децентрализацию финансовых полномочий в сочетании с централизованным управлением.

В этой связи предлагается:

- использование системы оценки результативности расходов и комплекса мероприятий по снижению бюрократической нагрузки и повышению оперативности управления;
- детерминация и сокращение непроизводительных расходов, в том числе с использованием цифровых решений;
- внедрение механизмов ресурсосбережения;
- комбинирование в финансовой модели принципов экономической целесообразности (эффективности) и конкурентоспособности для рационального расходования средств при исполнении стратегических и оперативных обязательств, сохранения и приращения позиций среди отечественных вузов;
- активное участие в работе рабочих групп Минобрнауки России по совершенствованию методической и нормативно-правовой базы ведения образовательными организациями финансово-хозяйственной деятельности.

❖ ***Предложения в части цифровизации процессов финансово-экономической деятельности***

По результатам изучения практик ведущих отечественных вузов в обеспечении цифровизации процессов финансово-экономической деятельности можно отметить следующие тенденции: создание информационно-аналитических систем для организации и сопровождения бизнес-процессов; создание сервисов автоматизации решения типовых вопросов и ответов на обращения в финансовые службы; создание ситуационного центра динамического мониторинга и прогнозирования основных параметров деятельности вуза; происходит интеграция цифровых решений в области экономики и финансов во взаимодействии с индустриальными партнерами.

В связи с этим предлагается:

- совершенствование цифровых решений управления финансово-экономической деятельностью (оптимизация расходов, управление имущественным комплексом и пр.);
- внедрение передовых отечественных цифровых решений для исполнения рутинных для вуза операций (выплата стипендий, сбор информации для участия в конкурсах, предусматривающих денежное вознаграждение и пр.);
- развитие взаимодействия с индустриальными партнерами для создания совместных, взаимовыгодных цифровых решений;
- формирование центра (платформы) мониторинга основных параметров финансово-экономической деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова для отслеживания динамических изменений и предиктивной аналитики.

❖ ***Предложения в части развития фондов целевого капитала и фандрайзинга***

По результатам изучения практик ведущих отечественных вузов по развитию фондов целевого капитала и фандрайзинга можно отметить следующие тенденции: фонды

целевого капитала формируются партнерской сетью; на базе аффилированных с вузами технологических центров создаются венчурные фонды; фонды целевого капитала и поддержки проектной деятельности создаются под отдельные проекты в сотрудничестве с финансовыми организациями или финансируются из внебюджетных средств вуза; инструмент фандрайзинга реализуется через взаимодействие с выпускниками, в том числе созданием соответствующих служб.

Для интеграции в стратегические документы и практику РЭУ им. Г.В. Плеханова в целом, Высших школ, факультетов и института в частности, предлагается организовать клуб выпускников «РЭУ им. Г.В. Плеханова» с возможностью фандрайзинга, координации развития взаимодействия с организациями реального сектора экономики, представителями выпускников.

Приложение. Экономическая модель программы развития Университета ИТМО 2030

Прямой и косвенный эффекты												
Год	Ед. Измерения	Сумма	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Начало периода			1-январь-21	1-январь-22	1-январь-23	1-январь-24	1-январь-25	1-январь-26	1-январь-27	1-январь-28	1-январь-29	1-январь-30
Конец периода			31-декабря-21	31-декабря-22	31-декабря-23	31-декабря-24	31-декабря-25	31-декабря-26	31-декабря-27	31-декабря-28	31-декабря-29	31-декабря-30
Продолжительность периода			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Номер периода			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Индекс потребительских цен (индекс инфляции) в РФ	%		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Поступления в бюджет												
Расчет прямых эффектов												
Руководители научных групп												
Сотрудники с Рі	чел.		16	90	100	120	140	160	180	200	200	200
Прочие сотрудники	чел.		80	450	500	600	700	800	900	1 000	1 000	1 000
Зарботная плата с отчислениями												
Зарботная плата с отчислениями сотрудника с Рі	тыс. руб.		2 800,0	2 912,0	3 028,5	3 149,6	3 275,6	3 406,6	3 542,9	3 684,6	3 832,0	3 985,3
Зарботная плата с отчислениями прочих сотрудников	тыс. руб.		940,0	974,0	1 000,0	1 020,0	1 080,0	1 110,0	1 200,0	1 240,0	1 250,0	1 280,0
Зарботная плата без отчислений												
Зарботная плата с отчислениями сотрудника с Рі	тыс. руб.		2 372,9	2 467,8	2 566,5	2 669,2	2 775,9	2 887,0	3 002,5	3 122,5	3 247,5	3 377,4
Зарботная плата с отчислениями прочих сотрудников	тыс. руб.		723,1	749,2	769,2	784,6	830,8	853,8	923,1	953,8	961,5	984,6
Аккумуляция зарплат (просект)	млн руб.	10 423	95,8	559,3	641,3	791,1	970,2	1 145,0	1 371,2	1 578,4	1 611,0	1 660,1
Справочно: размер социальных отчислений	млн руб.	2 626	24,2	141,1	161,6	198,9	244,4	288,1	346,5	398,6	405,4	417,0
Зарботная плата АУП												
Управление реализацией инициативы	млн руб.		20,0	100,0	100,0	130,0	140,0	160,0	190,0	220,0	250,0	260,0
Размер ФОТ в расходах	%	70%	14,0	70,0	70,0	91,0	98,0	112,0	133,0	154,0	175,0	182,0
ФОТ АУП от реализации инициативы без отчислений	млн руб.		10,8	53,8	53,8	70,0	75,4	86,2	102,3	118,5	134,6	140,0
Справочно: размер социальных отчислений	млн руб.	254	3,2	16,2	16,2	21,0	22,6	25,8	30,7	35,5	40,4	42,0
Расчет НДФЛ												

Аккумуляция заработной платы в результате создания новых рабочих мест	млн руб.	11 269	106,6	613,1	695,1	861,1	1 045,6	1 231,1	1 473,5	1 696,8	1 745,6	1 800,1
Ставка НДФЛ	%	13%										
НДФЛ	млн руб.	1 465	13,9	79,7	90,4	111,9	135,9	160,0	191,6	220,6	226,9	234,0
Расчет косвенных эффектов												
Количество ученых												
НИР и ИТР работников (всего)	чел.		96	540	600	720	840	960	1 080	1 200	1 200	1 200
Общее количество трудящихся	чел.		96	540	600	720	840	960	1 080	1 200	1 200	1 200
Для расчета налога на прибыль												
Рост производительности труда в реальном выражении	%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Средняя рентабельность корпоративного сектора	%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Средняя производительность труда (инновационный бизнес)	тыс. руб.	7 002	7 002	7 520	8 076	8 674	9 316	10 005	10 746	11 541	12 395	13 312
Прирост производительности труда	тыс. руб.		7 002	7 520	8 076	8 674	9 316	10 005	10 746	11 541	12 395	13 312
Среднее отношение добавленной стоимости к выручке	%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Количество ученых	чел.		96	540	600	720	840	960	1 080	1 200	1 200	1 200
Выручка	млн руб.	89 557	672	4 061	4 846	6 245	7 825	9 605	11 605	13 849	14 874	15 974
Налогооблагаемая база	млн руб.	14 598	110	662	790	1 018	1 276	1 566	1 892	2 257	2 424	2 604
Расчет дополнительного налога на прибыль												
Налогооблагаемая база	млн руб.	14 488		662	790	1 018	1 276	1 566	1 892	2 257	2 424	2 604
Ставка налога на прибыль	%	20%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Налог на прибыль, в том числе	млн руб.	2 898		132	158	204	255	313	378	451	485	521
Налог на прибыль, бюджет города	млн руб.	17%		113	134	173	217	266	322	384	412	443
Налог на прибыль, федеральный бюджет	млн руб.	3%		20	24	31	38	47	57	68	73	78
Расчет НДС												
Выручка	млн руб.	88 885		4 061	4 846	6 245	7 825	9 605	11 605	13 849	14 874	15 974

Объем дополнительной выручки облагаемой НДС	%	70%										
Ставка НДС	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Расчет дополнительного НДС	млн руб.	12 444		569	678	874	1 096	1 345	1 625	1 939	2 082	2 236
Сводные показатели проекта												
Региональный бюджет												
Налог на прибыль	млн руб.	2 463	-	113	134	173	217	266	322	384	412	443
НДФЛ	млн руб.	1 465	14	80	90	112	136	160	192	221	227	234
Всего	млн руб.	3 928	14	192	225	285	353	426	513	604	639	677
Федеральный бюджет												
Налог на прибыль	млн руб.	435	-	20	24	31	38	47	57	68	73	78
НДС	млн руб.	12 444	-	569	678	874	1 096	1 345	1 625	1 939	2 082	2 236
Всего	млн руб.	12 879	-	588	702	905	1 134	1 392	1 681	2 007	2 155	2 315
Платежи на реализацию инициативы												
Федеральный и региональный бюджеты												
Средства Федерального бюджета												
Средства федерального бюджета, базовая часть гранта	млн руб.	1 000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Средства федерального бюджета, специальная часть гранта	млн руб.	8 900	-	900	900	900	900	1 000	1 000	1 100	1 100	1 100
Иные средства федерального бюджета	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего, Федеральные средства	млн руб.	9 900	100,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0	1 100,0	1 100,0	1 200,0	1 200,0	1 200,0
Средства Регионального и местного бюджетов												
Средства регионального бюджета	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Средства местного бюджета	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего, Региональные средства	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Частные инвестиции												

Внебюджетные источники												
Средства от заказных НИОКР	млн руб.	6 188	75	100	200	450	585	669	822	1 053	1 095	1 139
Средства от платных образовательных услуг	млн руб.	3 617	25	25	50	112	292	426	633	658	684	712
Всего, частные инвестиции	млн руб.	9 805,1	100,0	125,0	250,0	562,4	877,4	1 095,0	1 455,1	1 710,7	1 779,1	1 850,3
Свод												
Свод по инвестициям												
Федеральный бюджет	млн руб.	9 900,0	100	1 000	1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 200	1 200	1 200
Региональный/местный бюджет	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Внебюджетные источники	млн руб.	9 805,1	100	125	250	562	877	1 095	1 455	1 711	1 779	1 850
Всего, Федеральные средства	млн руб.	19 705,1	200,0	1 125,0	1 250,0	1 562,4	1 877,4	2 195,0	2 555,1	2 910,7	2 979,1	3 050,3
Бюджетные эффекты												
Поступления в региональный бюджет												
Всего	млн руб.	3 928	14	192	225	285	353	426	513	604	639	677
Поступления в Федеральный бюджет												
Всего	млн руб.	12 879	-	588	702	905	1 134	1 392	1 681	2 007	2 155	2 315
Расходы бюджета на реализацию инициативы												
Федеральный бюджет	млн руб.	(9 900)	(100)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 100)	(1 100)	(1 200)	(1 200)	(1 200)
Региональный бюджет	млн руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего	млн руб.	(9 900)	(100)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 100)	(1 100)	(1 200)	(1 200)	(1 200)
Бюджетные эффекты (общие)												
Бюджетные эффекты	млн руб.	6 906	(86)	(219)	(73)	190	487	718	1 095	1 411	1 594	1 791
IRR	%	73,6%	(86)	(306)	(379)	(189)	298	1 016	2 110	3 521	5 115	6 906
Срок окупаемости	лет	5										
Бюджетные эффекты (федеральный бюджет)												

Бюджетные эффекты (федеральный бюджет)	млн руб.	2 979	(100)	(412)	(298)	(95)	134	292	581	807	955	1 115
IRR	%	28,5%	(100)	(512)	(810)	(905)	(771)	(479)	102	909	1 864	2 979
Срок окупаемости	лет	7										
Соотношение бюджетных и внебюджетных источников												
Бюджетные средства	млн руб.	9 900	100	1 000	1 000	1 000	1 000	1 100	1 100	1 200	1 200	1 200
Внебюджетные источники	млн руб.	9 805	100	125	250	562	877	1 095	1 455	1 711	1 779	1 850
Всего	млн руб.	19 705	200	1 125	1 250	1 562	1 877	2 195	2 555	2 911	2 979	3 050
Соотношение	%		100%	800%	400%	178%	114%	100%	76%	70%	67%	65%
Накопленным итогом	%		100%	489%	442%	299%	214%	173%	141%	121%	109%	101%

Источник: Программа развития Национального исследовательского университета ИТМО

Материал подготовлен на основе открытых источников

Составители:

Константинова Лариса Владимировна	директор НИИ развития образования, доктор социологических наук, профессор
Титова Екатерина Сергеевна	ведущий научный сотрудник, кандидат экономических наук

Научно-исследовательский институт развития образования
Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

E-mail: ro-public@rea.ru

Тел.: +7 (495) 800-12-00, доб. 12-42, 11-24

Напечатано в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».
109992, Москва, Стремянный пер., 36.