

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

*На правах рукописи*

**Титова Елена Анатольевна**

**РАЗВИТИЕ УЧЕТНО-КОНТРОЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ВУЗАХ**

**Специальность: 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Ендовицкий Дмитрий Александрович

Воронеж – 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ВУЗАХ.....	12
1.1. Понятийный аппарат, типология, функции финансового контроллинга.....	12
1.2. Обоснование организации финансового контроллинга в вузах.....	24
1.3. Характеристика учетно-контрольного этапа процесса финансового контроллинга.....	41
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ УЧЕТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ВУЗОВ.....	54
2.1. Разработка показателей и индикаторов деятельности вуза в целях финансового контроллинга.....	54
2.2. Оценка релевантности и систематизация учетной информации как информационной базы финансового контроллинга.....	69
2.3. Использование в бухгалтерском учете инструментов резервирования для развития учетного обеспечения финансового контроллинга вузов.....	89
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ВУЗОВ.....	102
3.1. Организация внутреннего финансового контроля крупного классического университета.....	102
3.2. Этапы и процедуры осуществления внутреннего финансового контроля показателей и индикаторов деятельности вуза.....	111
3.3. Оформление результатов внутреннего финансового контроля для обоснования релевантных управленческих решений.....	123

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	139
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	146
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	170

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Значительная турбулентность внешней среды, особенности и сложность современного состояния отечественной экономики определяют необходимость совершенствования финансирования вузов, способствуют развитию программно-целевого метода обеспечения их деятельности за счет средств бюджета. Расширение спектра программ и проектов, реализуемых вузами по традиционным и новым направлениям деятельности, предусматривающих разработку отдельных бюджетов их финансирования, обеспечивают практическую потребность в совершенствовании координации управленческих процессов для результативного и эффективного использования бюджетных средств. Все это оказывает влияние на формирование условий, определяющих необходимость использования финансового контроллинга в практической деятельности вузов.

Успешное становление и развитие финансового контроллинга в вузах во многом обеспечивается разработкой его учетно-контрольного обеспечения, ряд положений которого остается до сих пор дискуссионным. Недостаточно исследованы показатели и индикаторы деятельности вузов в рамках финансового контроллинга, особенности его информационной базы, возможности использования резервирования для развития учетного обеспечения финансового контроллинга, соответствующая ему специфика организационно-методического обеспечения внутреннего финансового контроля. Высокая практическая востребованность построения эффективной системы финансового контроллинга в вузах и недостаточная разработанность многих его положений обусловили выбор и актуальность темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности темы исследования.** Значительный вклад в развитие теоретических и методических положений финансового контроллинга, включая его информационное обеспечение, внесли отечественные и зарубежные ученые – С.В. Барулин, М.Б. Боброва, Е.С. Борисова, Д.В. Буры-

ка, Ю.В. Варняков, Л.И. Гусева, Н.Г. Данилочкина, А.О. Егоренко, Е.А. Жидкова, В.Б. Ивашкевич, Т.В. Кайдановская, А.М. Карминский, Р.С. Каплан, В.Д. Ковалёва, Э. Майер, Д.П. Нортон, Н.И. Оленев, Н.А. Полозова, А.Г. Примак, Ю.А. Романова, И.Э. Сурова, С.Г. Фалько, М.А. Халилова, Д. Хан, Е.А. Хлевная и др.

Развитию научно-практических положений бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля, в том числе в государственных учреждениях высшего образования, способствовали исследования М.В. Беспалова, А.Н. Бобрышева, Н.А. Бусуёк, И.А. Варпаевой, Н.Г. Гаджиева, С.В. Головина, Д.Р. Гиниятуллиной, А.В. Глущенко, О.П. Донцовой, Е.Н. Домбровской, Э.С. Дружиловской, Е.М. Егоровой, Д.А. Ендовицкого, Е.П. Журавлевой, А.Р. Закировой, Г.С. Клычовой, С.А. Коноваленко, Л.С. Коробейниковой, Т.И. Кришталевой, Л.И. Куликовой, Т.С. Масловой, М.В. Мельник, Л.А. Мельниковой, Е.А. Мизиковского, А.Е. Мрачковского, Р.Р. Сафиной, Н.Э. Спиридоновой, Т.В. Телятниковой, и др.

В научных трудах авторов получило развитие учетное, контрольное, аналитическое обеспечение финансового контроллинга преимущественно в области управленческого учета и бюджетирования. Имеются теоретические и методические разработки проблем бухгалтерского учета и внутреннего контроля в условиях реализации риск-ориентированного подхода. Однако, использованию в бухгалтерском учете инструментов резервирования для совершенствования учетного обеспечения финансового контроллинга вузов, развитию его контрольного обеспечения, соответствующего особенностям финансирования и управления государственных учреждений высшего образования пока не уделено должного внимания.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с научным направлением исследований ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» «Развитие научного инструментария учетно-аналитического и контрольного обеспечения устойчивого развития экономических субъектов».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретических и организационно-методических положений бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в вузах, которые направлены на решение прикладных задач по формированию учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга для достижения высокого качества финансового менеджмента в вузах.

Достижение поставленной цели исследования осуществляется посредством решения следующих задач, определяющих структуру диссертации:

- развить представление о понятии, типологии и функциях финансового контроллинга;

- обосновать целесообразность построения системы финансового контроллинга в вузах, выявить особенности его учетно-контрольного этапа;

- разработать классификацию, состав показателей и индикаторов финансового контроллинга в вузах, конкретизировать источники данных для их формирования;

- обосновать предложения по развитию учетного обеспечения проектного финансового контроллинга в вузах;

- разработать организационно-методические положения внутреннего финансового контроля на основе выявления особенностей его организации и проведения в условиях функционирования в вузах финансового контроллинга;

- предложить документальное и методического обеспечение оформления результатов внутреннего финансового контроля для повышения качества финансового контроллинга в вузах.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 1.7. «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей», п. 3.2 «Теоретические и методологические основы и целевые установки аудита, контроля и ревизии», п. 3.14 «Бюджетный контроль и ревизия».

**Предметом исследования** являются теоретические и организационно-методические положения бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля как элементов финансового контроллинга в государственных учреждениях высшего образования.

**Объектом исследования** являются государственные учреждения сферы высшего образования, в том числе Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ВГУ»), на примере которого разработано учетно-контрольное обеспечение проектного финансового контроллинга.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Теоретической основой диссертации послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых по методологии и организации контроллинга, бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля; законодательные и нормативные акты, регулирующие деятельность государственных учреждений высшего образования; материалы периодических изданий, научно-практических конференций и др.

Методология исследования основывалась на использовании общенаучных и специальных методов познания таких, как анализ и синтез, конкретизация и абстрагирование, дедукция и индукция, отбор, группировка, сравнение и др. для получения доказательств и аргументации новых положений диссертационной работы.

Методика исследования базировалась на изучении, обобщении, оценке накопленных знаний и опыта в области теории и практики бухгалтерского учета, внутреннего финансового контроля, финансового контроллинга, разработке методических положений бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля, апробации полученных результатов на объекте исследования.

**Информационную базу исследования** составили нормативно-правовые акты РФ, регулирующие деятельность учреждений бюджетной сферы, материалы министерств и ведомств (Министерства финансов РФ,

Министерства науки и высшего образования РФ, Счетной палаты РФ и др.), научные труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового контроллинга, работы российских специалистов в области бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в учреждениях бюджетной сферы, включая вузы, данные государственных вузов, ФГБОУ ВО «ВГУ», Интернет-ресурсы, справочно-правовые системы.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке теоретических и организационно-методических положений бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля государственных вузов, направленных на решение прикладных задач по формированию учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузах, имеющих существенное значение для развития теории и методики бухгалтерского учета и финансово-хозяйственного контроля.

Получены следующие результаты, выносимые на защиту:

- развиты теоретические положения финансового контроллинга в вузах, включающие: сформулированное авторское определение финансового контроллинга, раскрывающее полный состав координируемых им функций управления экономическим субъектом (планирование, учет, контроль, анализ, мотивация), предметную область реализации финансового контроллинга (финансово-хозяйственная деятельность) и содержащее акцент на сущностной его функции (координации); предложенный новый вид финансового контроллинга – проектный финансовый контроллинг, выделенный на основе обособления его субъектов (уполномоченные члены рабочей группы по реализации проекта), объекта (конкретный проект) и целей осуществления; проведенную группировку функций финансового контроллинга по трем уровням, обоснованное содержание выделенных функций третьего уровня (распределительной, сберегающей, воспроизводственной и социальной), что развивает представление о сущности и содержании финансового контроллинга;

- разработана авторская классификация финансового контроллинга в вузах, основанная на идентификации видов координации при осуществлении



функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза, и обосновании новых классификационных признаков (уровень планирования; фаза осуществления; субъект; наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта контроллинга; его объект; используемые инструменты; подход к формированию контроллинга; наличие и использование инфраструктуры цифровой экономики; наличие стандартов, регламентов финансового контроллинга; периодичность использования; стадия жизненного цикла вуза; использование в практической деятельности вуза);

- обоснована авторская классификация показателей и индикаторов финансового контроллинга в разрезе выделенных его видов и осуществляемых им функций (первого уровня – координационной; второго уровня – информационной, контрольной, функции планирования и прогнозирования, аналитической, мотивационной; третьего уровня – распределительной, сберегающей, воспроизводственной и социальной функции);

- сгруппирована информационная база финансового контроллинга в разрезе видов источников данных (бухгалтерская (финансовая), статистическая отчетность, плановая информация, официальные данные федеральных органов исполнительной власти, информация учредителя (Минобрнауки России)); конкретизирована методика использования форм бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений высшего образования и статистической отчетности вузов с расшифровкой строк и граф для формирования показателей оценки качества финансового менеджмента вуза; предложено использовать в разработанной методике данные Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737) вместо информации «Итоговая редакция ПФХД», что позволяет обеспечить достоверность, верификацию и оперативность формирования показателей оценки качества финансового менеджмента вуза;

- обосновано использование резервирования в бухгалтерском учете вузов для развития учетного обеспечения проектного финансового контроллинга; разработаны счета бухгалтерского учета для формирования информации о

резервах предстоящих расходов на софинансирование проектов вуза и общей схема учетных записей с их использованием; предложен порядок уточнения положений учетной политики вуза и представления информации о соответствующих резервах в бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений в соответствии с действующими нормативными актами;

- развиты организационно-методические положения внутреннего финансового контроля как элемента проектного финансового контроллинга вузов, включающие выделенные этапы, процедуры внутреннего финансового контроля; разработанную Сводную форму планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030 в формате Microsoft Excel, предложенные форму Оборотно-сальдовой ведомости и порядок отражения фактических плановых назначений (выданных центрам финансовой ответственности и исполненных лимитов на принятие денежных обязательств) на новом забалансовом счете «Фактические плановые назначения» с использованием программного комплекса «1С: Бухгалтерия бюджетного государственного учреждения», позволяющие обеспечить оперативность и качество проведения внутреннего финансового контроля проектов вузов, наглядность его результатов.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что основные теоретические и организационно-методические разработки могут быть использованы в деятельности государственных учреждений высшего образования. Сформулированные в процессе исследования выводы могут найти применение в решении ряда прикладных задач, связанных с организацией и осуществлением бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в вузах.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты проведенного исследования докладывались на международных научно-практических конференциях экономического факультета Воронежского государственного университета, Воронежского государственного университета

инженерных технологий, Воронежской государственной лесотехнической академии, на международных научно-практических конференциях преподавателей и аспирантов Воронежского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, на международной научно-практической конференции Чешской Республики г. Прага.

Отдельные результаты диссертационного исследования внедрены в финансово-хозяйственную деятельность ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Воронежский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Теоретические положения используются в учебном процессе экономического факультета Воронежского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова при преподавании дисциплин «Внутренний контроль и аудит» по направлению 38.03.01 «Экономика», дисциплины «Основы внутреннего контроля и аудита» по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в 15 публикациях, общим авторским объемом 5,9 п.л., в том числе 7 – в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 161 наименование, 2 приложения. Работа изложена на 183 страницах машинописного текста и содержит 28 рисунков, 12 таблиц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ВУЗАХ

## 1.1. Понятийный аппарат, типология, функции финансового контроллинга

Значительная турбулентность внешней среды, увеличение оперативности изменений экономических процессов в вузах, как и в других экономических субъектах, существенность негативных финансовых последствий от пренебрежения и недооценки важности формирования системы координации различных процессов управления финансово-хозяйственной деятельностью обуславливают необходимость функционирования финансового контроллинга, многие положения которого остаются до сих пор дискуссионными. Несмотря на почти столетнюю историю развития контроллинга, страновое разнообразие центров формирования его основных концепций, не сформировано однозначное определение финансового контроллинга. Значительное количество исследований по вопросу о видах, классификации контроллинга, его функциях таких авторов, как Барулина С.В., Барулиной Е.В. [28], [43], Гусевой Л.И. [38], Зотиковой О.Н. и Зайнулина Р.В. [136], Мартыненко Л.М. [107], Хабаровой А.А. и Янченко С.Г. [137], Люка В. [142] и др., позволяют определить то, что эти важные концептуальные теоретические и организационные положения остаются неразработанными в той степени, которая могла бы обеспечить необходимое качество функционирования финансового контроллинга в практической деятельности экономических субъектов, включая вузы.

Название этого пункта диссертации задает последовательность и логику исследования. Прежде всего обратимся к вопросу определения финансового контроллинга. Бурыка Д.В., представляя концепцию контроллинга, сложившуюся, по его мнению, в 2000-е годы как координация процесса принятия решений, приводит по трем характеристикам обобщенную позицию ряда

авторов, что позволяет составить мнение об определении ими финансового контроллинга (рис. 1.1) [60].

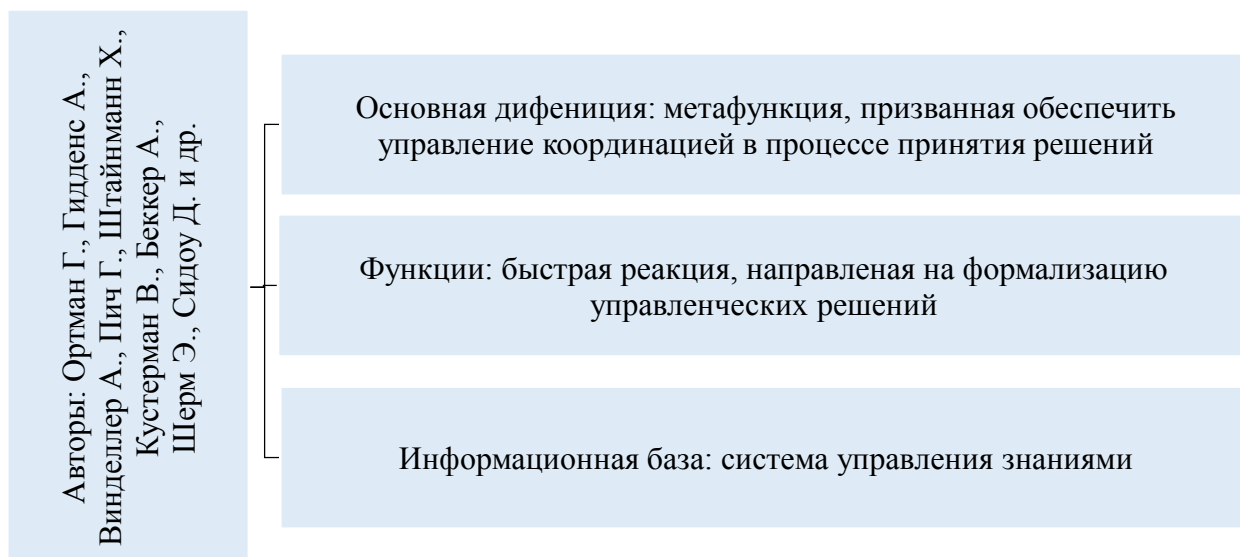


Рис. 1.1. Основные положения, характеризующие современную концепцию финансового контроллинга

Источник: составлен по материалам Бурыки Д.В. [62]

Разделяет мнение Бурыки Д.В. о том, что финансовый контроллинг является «контролирующей системой, обеспечивающей концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности организации, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию», Пырков С.А., который представленное определение исследуемого понятия считает характеристикой финансового контроллинга в широком смысле [119, с. 50]. Ковалёва В.Д. по результатам своих исследований [98], [99] приходит к следующему выводу об индексации контроллинга как системы. С одной стороны, он представлен в виде самостоятельной системы, «базирующейся на стратегических аспектах, характеризующих развитие экономического субъекта». [99] А с другой стороны, контроллинг определяется как «подсистема, которая основана на информационных потоках, генерируемых в процессе финансового и управленческого учета, а также как учетно-управленческий и учетно-аналитический

инструмент технологии процесса разработки и принятия управленческих решений». [98, с. 79] Как видим, стараясь раскрыть многогранность понятия финансового контроллинга, автор представляет его с позиции технологического, системного подхода к исследованию управления в приведенных и других своих работах [100]. Обзор работ Ковалёвой В.Д., ссылки на которые использованы в настоящей диссертации, демонстрируют развитие представления ученого о финансовом контроллинге до характеристики его как «инновационной технологии управления» экономическим субъектом [100], но признаки инновационности такой технологии отчетливо не выделяет.

Барулин С.В., Барулина Е.В. считают финансовый контроллинг формой управления корпоративными финансами, а его подсистемой налоговый контроллинг. Они исходят из того, что цель «контроллинга коммерческой организации и его сущность как концепции и системы управления компанией также являются финансовыми, а значит, и сам контроллинг принимает финансовую форму, т.е. к нему применим термин «финансовый контроллинг» [28, с. 42]. Отметим, уместнее было считать, что в основе выделения финансового контроллинга находится финансово-хозяйственная деятельность экономического субъекта, а значит необходимость координации в процессе управления ею.

«Финансовый контроллинг, на наш взгляд, является частью системы управления экономическим субъектом, обеспечивающей координацию процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации финансово-хозяйственной деятельности для достижения ее целей. Финансовый контроллинг в вузе также связан с реализацией целей его финансово-хозяйственной деятельности, определение которых во многом зависит от установок учредителя. Например, допустимый семидесятипроцентный уровень затрат на оплату труда в структуре расходов вузов; установленные дорожной картой показатели оплаты труда профессорско-преподавательского состава и др.» [130], [135, с. 200].

Приведем отдельные результаты обзора исследований по вопросу о классификации контроллинга. Барулин С.В., Барулина Е.В. по признаку вида деятельности выделяют такие виды финансового контроллинга, как стратегический и оперативный; операционный, инвестиционный и контроллинг деятельности на финансовом рынке. [28, с. 39]. Схожей позиции придерживаются Хабарова А.А., Янченко С.Г. [137], Мартыненко Л.М. [107], Черепанова Л.А. в диссертации «Аналитическое обеспечение контроллинга финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций» (Москва, 2013) [46]. Хлевная Е.А. в рамках диссертационного исследования подробно характеризует стратегический и оперативный финансовый контроллинг [45, с. 146-179; 180-196], а Уланова Ж.Ю. среди указанных видов называет и тактический финансовый контроллинг, сферой которого, по ее мнению, являются текущие планы экономического субъекта [134]. Словацкие исследователи Бехунова А., Кнапчикова Л., Бехун М. по временному признаку разделяют стратегический контроллинг (долгосрочный) и оперативный контроллинг (краткосрочный), который в свою очередь делят на внутренний, финансовый и инвестиционный контроллинг [141, с. 24].

Калинина Н.М. выделяет интегрированный контроллинг финансов, но содержание его характеристик, которые представлены в определении, основных целях, задачах и функциях, не позволяет идентифицировать отличительные признаки предлагаемого вида контроллинга, а формирует основу для очевидного утверждения о необходимости интегрирования по вертикали и по горизонтали контроллинга в систему управления финансово-хозяйственной деятельностью экономического субъекта. [93] Похожий порядок изложения материала исследования реализован Данилочкиной Н.Г., Бобровой М.Б., Проскуряковым В.А., а также Комоновым Д.А. в отношении антикризисного финансового контроллинга [75], [76].

Следует констатировать, что в настоящее время пока еще отсутствует должная проработка вопроса о классификации финансового контроллинга и об определении общей основы для ее формирования. Как правило, о наличии

различных его видов можно судить по результатам отдельных публикаций, которые посвящены конкретному типу исследуемого в них контроллинга.

Классификация финансового контроллинга, по нашему мнению, взаимосвязана с его определением. Так, в основе идентификации его видов, считаем, лежит координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза, характеризуемая по ряду признаков. Краткая характеристика предложенных видов финансового контроллинга по выделенным классификационным признакам представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1.

Краткая характеристика предложенных видов финансового контроллинга по выделенным классификационным признакам координации осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза

Признак классификации	Вид финансового контроллинга	Краткая характеристика видов контроллинга по предложенному классификационному признаку
1	2	3
1. Уровень планирования	стратегический	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью характеризуется достижением соответственно стратегических, тактических, и оперативных целей
	тактический	
	оперативный	
2. Фаза осуществления	предварительный	Эти виды финансового контроллинга реализуются при координации осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью на этапе определения целей, в процессе, а также по фактическим результатам их достижения
	текущий	
	последующий	
3. Субъект финансового контроллинга	контроллинг, осуществляемый отдельным структурным подразделением	Координацию осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью реализует соответственно: отдельное структурное подразделение вуза; отдельный работник в соответствии с должностными обязанностями; члены рабочей группы по реализации проекта; стороннее юридическое (физическое) лицо; при разделении полномочий между структурными подразделениями вуза, отдельными его работниками и внешним юридическим (физическим) лицом
	контроллинг, осуществляемый отдельным работником вуза	
	проектный контроллинг	
	контроллинг на условиях аутсорсинга	
	контроллинг на условиях косорсинга	



Продолжение табл. 1.1

1	2	3
4. Наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта контроллинга	профессиональный	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью реализуется лицами, представляющими субъект финансового контроллинга, профессиональная подготовка и (или) повышение квалификации которых включала дисциплины по контроллингу
	непрофессиональный	
5. Объект контроллинга	контроллинг имущественного комплекса	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью реализуется в отношении какого-либо выбранного объекта
	контроллинг затрат	
	контроллинг денежных потоков	
	контроллинг закупки товаров, работ, услуг	
	контроллинг маркетинга	
	контроллинг трудовых ресурсов	
	контроллинг налогов	
	контроллинг финансовой устойчивости	
	контроллинг проекта	
	контроллинг сегмента деятельности и др.	
6. Используемые инструменты контроллинга	традиционный	Указанные виды выделяют в зависимости от применения традиционного и креативного инструментария в процессе координации осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза
	креативный	
7. Подход к формированию контроллинга	комплексный	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью характеризуется выбранным в качестве основного подходом (подходами) к ее реализации
	системный	
	ресурсо-ориентированный	
	риск-ориентированный	
8. Наличие и использование инфраструктуры цифровой экономики	контроллинг с использованием цифровой инфраструктуры [17] в полном объеме	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью характеризуется наличием и полнотой использования в ее процессе элементов цифровой инфраструктуры (аппаратных средств, программных обеспечений, телекоммуникаций, различного рода информационных ресурсов и др.)
	контроллинг с использованием отдельных элементов цифровой инфраструктуры	
9. Наличие стандартов, регламентов финансового контроллинга	стандартизированный	Эти виды финансового контроллинга реализуются при координации осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью в соответствии с разработанными нормативными
	регламентированный	
	интуитивный	

1	2	3
		документами или на основе профессионального суждения лиц, представляющих субъект финансового контроллинга
10. Периодичность использования финансового контроллинга	постоянный	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью характеризуется реализацией на постоянной основе или в установленные периоды, либо от случая к случаю в зависимости от возникающей необходимости
	возобновляемый с определенной периодичностью	
	ситуационный	
11. Стадия жизненного цикла вуза	вновь созданного вуза	Указанные виды выделяют в зависимости от особенностей координации осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью, определяемых спецификой жизненного цикла вуза
	растущего вуза	
	зрелого вуза	
	стареющего вуза	
	возрождающегося вуза	
12. Использование финансового контроллинга в практической деятельности вуза	фактический	Координация осуществления функций управления финансово-хозяйственной деятельностью реализуется в действующей практике вуза, представлена только положениями разработанных локальных нормативных актов или сочетает обе приведенные характеристики
	формальный	

Источник: составлена автором.

На любой стадии функционирования финансового контроллинга и, особенно на первом этапе формирования в вузе, полезно провести его идентификацию по выделенным классификационным признакам, принять консолидированное решение о желаемых характеристиках финансового контроллинга. Определить порядок достижения целевых желаемых характеристик финансового контроллинга с учетом наличия и развития его материально-технического, учетно-контрольного, аналитического, кадрового, финансового и др. обеспечения. Процессу управления свойственны как строго научный подход, как и постоянный поиск новых форм и способов реализации. Разновекторные течения внешней среды генерируют необходимость максимально оперативного поиска нестандартных управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов, а также наличия явных и скрытых рисков и угроз. Все это обуславливает необходимость использования наряду с традицион-

ным контроллингом, креативного финансового контроллинга в управлении деятельностью вуза. Разработанная классификация финансового контроллинга схематично представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Классификация финансового контроллинга

Источник: составлен автором.

Многие авторы, которые исследуют проблемы контроллинга, едины в том, что вопрос об его функциях все еще однозначно не решен. Барулин С.В., Барулина Е.В. полагают, что финансовый контроллинг выполняет следующие функции:

- 1) информационно-сервисная функция;
- 2) координационно-интегрирующую функция;
- 3) функция ориентации на достижение целей компании (модераторская функция);
- 4) функция активного содействия принятию эффективных финансовых решений.

[28] Аналогичные функции контроллинга выделяет в диссертации Жидкова Е.А.: координирующую, информационную и прогнозную. [33, с. 13]

Гусева Л.И. называет такие функции контроллинга, как учетно-информационная функция; планирование, прогнозирование и консультационная функция; регулирующая функция; контроль и контрольная функция; обучающая; мотивация и стимулирование труда [38, с. 12-13, 15]. Солдатов В.В., представляя функции финансового контроллинга, в целом, сводит их к информационной, контрольной и аналитической функциям [123]. Калинина Н.М. выражает авторское суждение о функциях контроллинга финансов посредством выделения среди них информационной, координационной, сервисной, управляющей, специализированной функций. [93, с. 23] Интерпретация исследователем задач по реализации управляющей и специализированной функций финансового контроллинга вызывает определенные сомнения, т.к. их содержание позволяет определить смешение автором контрольной, учетной и аналитической функций контроллинга. Данилочкина Н.Г., Боброва М.Б., Проскуряков В.А., а также Комонов Д.А. лишь заявляют о важности определения функций финансового контроллинга для формализации его определения, но не раскрывают их состав и содержание в своих научных трудах [75], [76], что наблюдается и в научной работе Улановой Ж.Ю. [134].

В. Люк определяет контроллинг как систему для поддержки принятия решений и управления предприятием, выполняющую сервисную функцию

для руководства, функционально представляющую собой координацию планирования, обеспечения информацией, контроля и управления [142].

Считаем, что основной функцией контроллинга является координационная функция, определяемая понятием координации (от латинского «со» – совместно и «ordinare» – упорядочить), означающим обеспечение согласованности действий всех элементов системы управления, сохранение, поддержание и совершенствование деятельности экономического субъекта, а также ее бесперебойности и непрерывности. Финансовому контроллингу присущи и обозначенные выше функции управления, включая аналитическую его функцию. Кроме этого, в развитие теоретических положений о финансовом контроллинге, необходимо отметить распределительную, сберегающую, воспроизводственную и социальную его функции. Более наглядно наше представление о функциях финансового контроллинга показано на рис. 1.3.

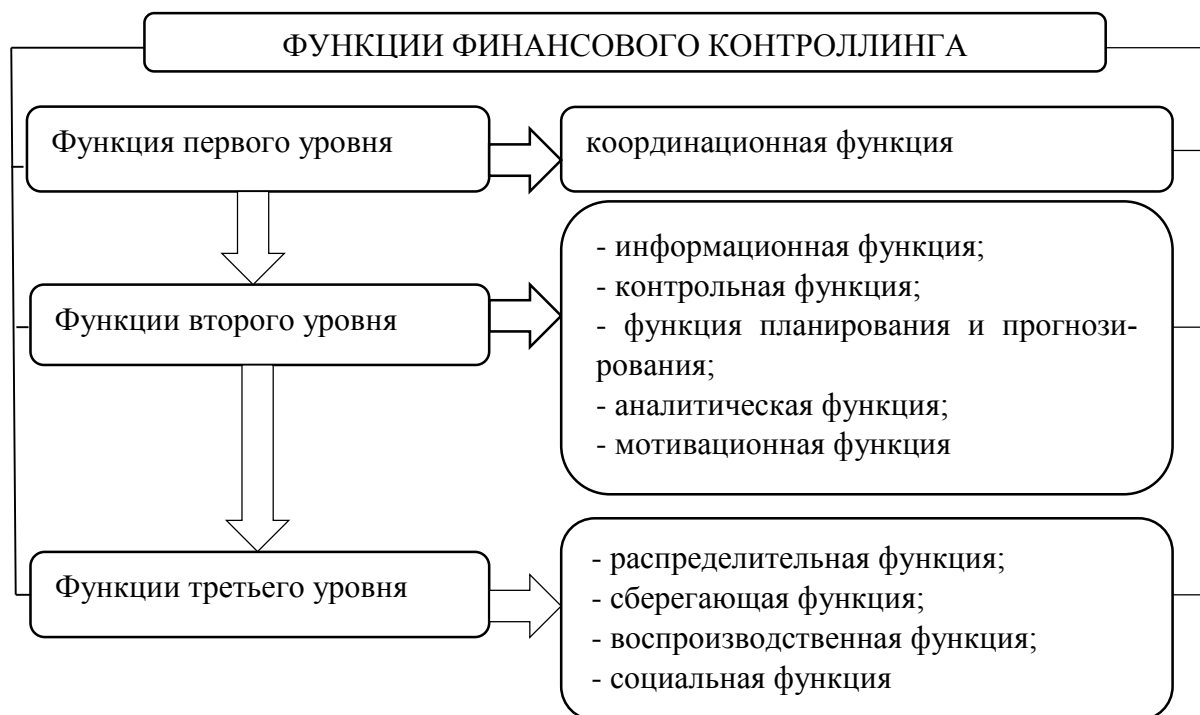


Рис. 1.3. Функции финансового контроллинга

Источник: составлен автором.

Как видно из рис. 1.3, наше представление о функциях финансового контроллинга отличается от известных мнений ученых выделением трех

уровней функций, а также тем, что в их состав включены те, которые не являются настолько очевидными, чтобы их можно было представлять в качестве характеристики финансового контроллинга. Поясним свою позицию следующим. К первому уровню отнесена координационная функция, которая позволяет ключевым образом отделить финансовый контроллинг от других функций управления. Являясь элементом системы управления деятельностью экономического субъекта, финансовый контроллинг априорно обладает функциями управления, которые обозначены нами как функции второго уровня (информационная функция; контрольная функция; функция планирования и прогнозирования; аналитическая функция; мотивационная функция). Однако, помимо, стандартно выделяемых, хотя и по-разному называемых и интерпретируемых функций контроллинга, на наш взгляд уместно включить в их состав функции третьего уровня: распределительную, сберегающую, воспроизводственную, социальную.

Распределительная функция финансового контроллинга выражается в распределении ресурсов вуза при формировании плана финансово-хозяйственной деятельности, бюджетов и смет центров финансовой ответственности. Такое распределение может представлять многомерную матрицу, включающую такие элементы, как виды подразделов расходов бюджета; виды расходов по классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ); виды кодов финансового обеспечения; центры финансовой ответственности и т.д. Распределительная функция может трактоваться и более широко, как делегирование полномочий, прав, обязанностей работникам вуза функционально включенных в его систему контроллинга.

Сберегающая функция обусловлена практической реализацией информационной и контрольной функции финансового контроллинга, способствующей сохранности, эффективности и результативности использования ресурсов вуза.

Возможности выявления резервов повышения эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности вуза, которые формирует

качественное функционирование финансового контроллинга, могут быть использованы для разработки направлений совершенствования производственного процесса образовательной, научной и иных видов деятельности образовательного учреждения.

В процессе координации достижения цели финансово-экономического развития вуза, то есть того, какие по содержанию результаты необходимо получить, в какой величине, за какой период времени, в отношении какой пространственной среды, в каком принимаемом за существенное значении; неизбежно возникают новые социальные связи между коллективами структурных подразделений вуза, отдельными работниками, образуются возможности снятия функциональных противоречий и конфликтов различной стадии развития. Причастность к коллективной творческой работе с ощутимыми оцениваемыми ее результатами может также способствовать укреплению позитивных тенденций поддержания качества трудовых ресурсов вуза. Все это свидетельствует о проявлении социальной функции финансового контроллинга, которую необходимо обозначить для более полной его сущностной характеристики.

В настоящей части диссертации реализована разработка теоретических и организационных положений финансового контроллинга экономических субъектов, включая вузы, посредством:

- уточнения его определения, в котором представлена полнота координируемых финансовым контроллингом функций управления экономическим субъектом (планирования, учета, контроля, анализа, мотивации) и акцентирована сущностная функция контроллинга (координация), что позволяет проследить их соотношение с целью обеспечения согласованности в целостной системе управления, а также зафиксирована предметная область его реализации (финансово-хозяйственная деятельность);

- формирования авторской классификации финансового контроллинга в вузе, отличающейся от известных использованием в качестве основы идентификации его видов координации осуществления функций управления фи-

нансово-хозяйственно деятельностью вуза, характеризуемой по ряду предложенных признаков (уровень планирования; фаза осуществления; субъект; наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта контроллинга; его объект; используемые инструменты; подход к формированию контроллинга; наличие и использование инфраструктуры цифровой экономики; наличие стандартов, регламентов финансового контроллинга; периодичность использования; стадия жизненного цикла вуза; использование в практической деятельности вуза);

- развития представления о функциях финансового контроллинга.

Предложено выделить три их уровня и раскрыть содержание рекомендованных функций финансового контроллинга третьего уровня (распределительной, сберегающей, воспроизводственной и социальной его функций).

Практическое использование полученных в этой части диссертационной работы результатов может во многом способствовать не только обеспечению, но и повышению качества как действующего финансового контроллинга экономических субъектов, включая учреждения высшего образования, так и планируемого для внедрения в их практическую деятельность финансового контроллинга.

## 1.2. Обоснование организации финансового контроллинга в вузах

Особенности и сложность современного состояния отечественной экономики определяют необходимость совершенствования финансирования вузов, способствуют развитию программно-целевого метода обеспечения их деятельности за счет средств бюджета, а также увеличению объемных показателей финансирования учреждений высшего образования. Кроме этого, наблюдается расширение спектра программ и проектов, реализуемых вузами по традиционным и новым направлениям деятельности, предусматривающих разработку отдельных бюджетов их финансирования. Все это оказывает вли-



яние на формирование условий, определяющих необходимость использования финансового контроллинга в практической деятельности вузов, а также актуализирует раскрытие положений, которые характеризуют потребность в его организации. Значение функционирования финансового контроллинга для целей управления деятельностью государственных учреждений сферы высшего образования, его постоянное развитие обусловлено, прежде всего, увеличивающимися объемами государственного бюджетного финансирования. Так, сравнение темпов роста объема поступивших средств по образовательной деятельности по программам высшего образования, рассчитанных на основе обобщенной Министерством науки и высшего образования России статистической информации [154] (рис. 1.4), с официальным уровнем инфляции по данным государственного статистического наблюдения (рис. 1.5) позволяет сказать об увеличении реальной стоимости финансовых ресурсов, которые вузы получают для обеспечения образовательной деятельности по приведенному уровню подготовки студентов.

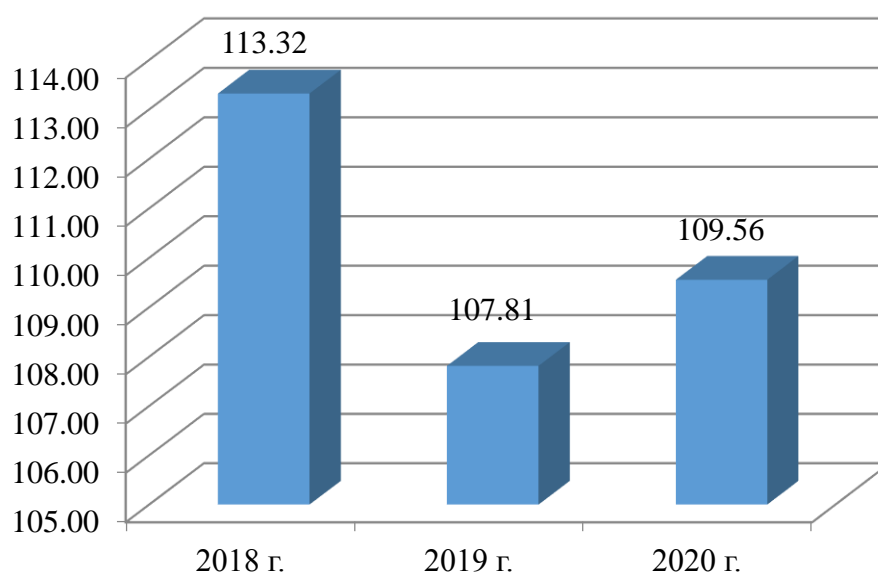


Рис. 1.4. Темпы роста объема поступивших средств (за отчетный год) по образовательной деятельности по программам высшего образования, %

Источник: составлен автором по материалам URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> [154].

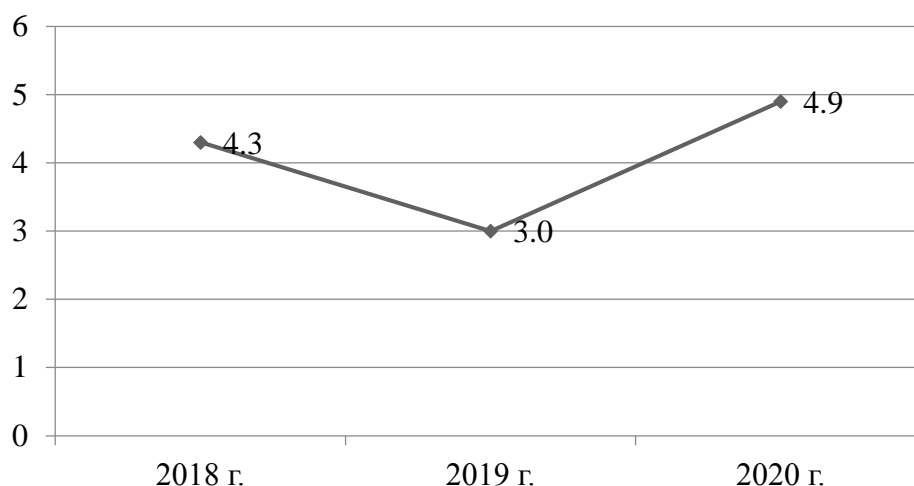


Рис. 1.5. Динамика уровня инфляции по данным Росстата, %

Источник: составлен автором по материалам Росстата России [155].

Особенности программно-целевого финансирования учреждений высшего образования обсуждаются в работах Езангина И.А., Захарова Н.Д. [83], Ковельского В.В., Сидоренковой К.А. [101], Палочкиной В.В. [115], Черновой Е.Г., Ахобадзе Т.Д., Маловой А.С., Салтана А.А. [138], других авторов, что дает основу для определения характеристик и содержания как самого финансового контроллинга, так и его учетно-контрольного обеспечения, в условиях применения этого способа финансирования отечественных вузов.

Критический анализ финансового обеспечения вузов, в том числе с использованием программно-целевого метода, а также разработку направлений его развития проводят такие исследователи, как Балацкий Е.В., Сергеева В.В. [53] Романов В.Е. [150], Палочкина В.В. [115] Проблемные области существующей модели финансирования вузов, характеризующиеся набором представленных недостатков, выделяет Васюнина М.Л. [66]. Ориентация вузов на результативность финансового обеспечения образовательной деятельности в представлении автора составляет первую проблемную область. Кроме этого, Васюнина М.Л. доказательно приводит проблемы, которые остаются пока еще нерешенными:

- опосредованное влияние достижения параметров результативности образовательной деятельности на величину бюджетного финансирования и отсутствие индикаторов результативности использования субсидии на выполнения государственного задания;

- недостаточный охват вузов (менее чем 1%) механизмом субсидирования по программе повышения конкурентоспособности вузов среди мировых научно-образовательных центров и программе развития опорных университетов, имеющих ключевое значение для социально-экономического развития субъектов РФ; низкая результативность освоения выделенных из бюджета средств на реализацию этих программ. [66] Отметим, что имеется и альтернативная точка зрения отдельных авторов на результаты Проекта 5-100. Так, Квашин А.Д. следующим образом определяет его значение. Проект стал «мотиватором для многих российских университетов и заставил их задуматься о месте, которое Российские университеты занимают в мировом рейтинге, как они соотносятся с лучшими мировыми высшими учебными заведениями, позволил объективно взглянуть на их сильные стороны, а также определить области, в которых они могут провести реформы» [95]. Однако, приводимые в публикациях данные Счетной палаты Российской Федерации свидетельствуют о существенности государственных расходов (только за 2014 г. 10402,1 млн руб.), которые во многом не решили задач Проекта 5-100 и не принесли ожидаемых результатов при низкой эффективности вложенных в его реализацию бюджетных средств. Так, Счетной палатой определена стоимость 1 пункта в рейтинге QS для Московского физико-технического института – 178,0 млн руб., для Дальневосточного федерального университета – 9,9 млн руб. [146]

Вторая проблемная область финансирования, которая представлена Васюниной М.Л., связана с механизмом подушевого нормирования и распределения средств между вузами в зависимости от направлений и специальностей реализуемых образовательных программ. Она приводит данные, которые иллюстрируют преимущественное бюджетное финансирование для подготовки

обучающихся по отдельным техническим направлениям и в вузах творческой и медицинской направленности. Здесь стоит сказать, что недостаточный объем бюджетных средств, предоставленных для одних вузов по сравнению с другими, может характеризоваться как проблема их финансирования только на микроуровне. На макроуровне аллокация ресурсов для финансирования бюджетной сферы соответствует достижению цели повышения эффективности их использования.

Третья проблемная область финансирования вузов, выделенная Васюниной М.Л. на основе обзора работ Лаврищевой Е.Е., Карсанова Т.К., Куцури Г.Н., Зеткина А.С., Сердюка Ю.В., Шаврина В.С., Скриповой Д.С., Ястребовой О.К., Богомоловой И.К., Задорожной Е.К., Шевченко И.К., определяется недостатками обеспечения качества финансового менеджмента и нарушениями главных распорядителей бюджетных средств и вузов в процессе финансового обеспечения высшего образования. На основании материалов Счетной палаты отмечены нарушения порядка формирования и исполнения государственного задания, характеризующиеся установленными контрольным органом фактами отсутствия возвратов неисполненных субсидий в бюджет, неравномерным исполнением вузами кассовых расходов, наличием на их счетах остатков неосвоенных субсидий.[66] Обзор Васюниной М.Л. результатов мониторинга качества финансового менеджмента вузов за 2016 г. составил доказательную базу для вывода о наличии недостатков в финансовом планировании у большинства образовательных учреждений.

Чернова Е.Г., Ахобадзе Т.Д., Малова А.С., Салтан А.А. в процессе обстоятельного эмпирического исследования европейской и отечественной практики использования моделей финансирования вузов (рис. 1.6) пришли к ряду выводов, характеризующих наличие проблем обеспечения эффективности и результативности бюджетных расходов на высшее образование. [138] Ученые подтвердили результаты научных трудов отдельных зарубежных авторов (Auranen, Nieminen, 2010) [140] об отсутствии прямой зависимости

объемов государственного финансирования вузов и такого их результата деятельности, как положение в международных академических рейтингах.



Рис. 1.6. Модели бюджетного финансирования вузов

Источник: составлен автором по материалам: Чернова Е.Г., Ахобадзе Т.Д., Малова А.С., Салтан А.А. Модели финансирования образования и эффективность деятельности университетов // Вопросы образования. 2017. № 3. С. 37-82. [138]

В связи с данными, приведенными в указанной выше цитируемой статье, и аналогичных результатов других исследований на тему выбора критериев финансирования высших учебных заведений, обеспечивающих эффективность и результативность расходов бюджета; информацией Счетной пала-

ты РФ о существенной стоимости 1 пункта в рейтинге вузов представляется необходимым скорректировать цели и задачи, которые ставят учредители подведомственным учреждениям высшего образования при выделении им средств из бюджета. Здесь мы разделяем позицию Романова Е.В., который справедливо считает, что в решении вопросов финансирования «... приоритетом должно стать выявление потенциала вуза в создании «прорывных» социальных и технологических инноваций, их внедрение в практику» [150].

Проектное финансирование вузов, наряду с финансированием по формуле, является наиболее востребованной моделью обеспечения бюджетными средствами. Так, из 33 стран Европейского союза, представленных в исследовании Ковельского В.В. и Сидоренковой К.А. [101] по материалам документа «Управление высшим образованием в Европе. Политика, структуры, финансирование и профессорско-преподавательский состав» информационной сети по вопросам образования в Европе Эвридика (Eurydice. The information network on education in Europe), в 30 странах (91%) осуществляется целевое бюджетное финансирование различных проектов вузов.

Езангина И. А., Захарова Н. Д. приводят данные, обосновывающие востребованность расширения проектного финансирования для учреждений сферы образования: бюджетные расходы на их субсидирование в 2019 г. составили 24,3 млрд. руб., а непокрытая потребность на 2019 г. – 40 млрд. руб. Основными его недостатками авторы считают «...несовершенство законодательной базы, недостаточность финансовых ресурсов, отсутствие единого понимания содержания механизма проектного финансирования, в том числе в контексте реализации Стратегии пространственного развития». [83]

Отдельные недостатки программно-целевого бюджетирования, ориентированного на результат, отмечают Андреева О.В., Капцова В.С., Ткач Е.В. [50] В настоящее время при осуществлении предварительного контроля выделения грантов из бюджетных средств пока не имеет существенного влияния на принятие решения Минобрнауки России о включении в новые проек-

ты финансирования вузов, тех из них, которые не обеспечивали выполнение условий соглашений по прежним программам финансирования (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Вузы программы Приоритет-2030, не выполнившие программу Проекта 5-100

Источник: составлен автором по материалам URL: <https://ach.gov.ru/checks/10026> [146], URL: <https://priority2030.ru/> [148]

Заявленное выше положение иллюстрирует и то обстоятельство, что при наличии фактов невыполнения программы Проекта 5-100 Минобрнауки России не требовало возврата вузами средств субсидии. Так, Счетной палатой России выявлено, что программы повышения конкуренто-способности в соответствии с планом мероприятий и достижение показателей результатив-

ности плана мероприятий в части вхождения в мировые рейтинги университетов (Проект 5-100) не выполнили в 2013 году 5 вузов (Дальневосточный федеральный университет (ДФУ), Национальный исследовательский университет ИТМО, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (МИФИ), Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ им. Н.И. Лобачевского), Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ), а в 2014 году – 8 вузов (ДФУ, ИТМО, Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ), Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет) (МФТИ), Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ), ННГУ им. Н.И. Лобачевского, УрФУ).

Все названные вузы в текущем году отобраны участниками программы стратегического академического лидерства [149] «Приоритет-2030» (программа Приоритет-2030) [4]. Стоит отметить, что объем бюджетного финансирования в 2021 году приведенных выше вузов и так составляет значительную долю в общей сумме их финансового обеспечения. Финансирование из бюджета НГУ составляет 78,51 %, у ДФУ, ИТМО, МФТИ, УрФУ оно находится в диапазоне 60 – 65 %, у НИУ ВШЭ и МИФИ составляет 52,67 % и 58,81 % соответственно, и только у КФУ и ННГУ им. Н.И. Лобачевского доля средств бюджета, меньше чем доля доходов от приносящей доход деятельности в общем объеме финансирования (табл. 1.2).

Таким образом, программно-целевое финансирование деятельности отечественных вузов как один из методов бюджетирования, ориентированный на результат, несмотря на имеющиеся недостатки, обладает возможностью оперативной трансформации своего организационно-методического инструментария в целях обеспечения большей результативности и эффективности использования бюджетных средств для выполнения образовательных, научных, инфраструктурных задач, поставленных государством.



Таблица 1.2

Показатели 2021 г. финансово-экономической деятельности вузов – участников программы Приоритет-2030,  
не выполнявших программу Проекта 5-100

Наименование показателя	ДФУ	ИТМО	КФУ	МФТИ	МИФИ	НИУ ВШЭ	НГУ	ННГУ им. Н.И. Лобачев- ского	УрФУ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР, тыс. руб.	2 054,21	3 899,76	1 966,32	3 994,42	4 566,79	4 213,87	1 064,54	2 005,86	1 455,13
2. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации, %	35,05	38,77	53,84	39,35	41,19	47,33	21,49	59,26	39,10
3. Доля доходов из бюджетных средств, в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации, %	64,95	61,23	46,16	60,65	58,81	52,67	78,51	40,74	60,90

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Отношение средней заработной платы НПР в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, %	211,42	333,87	259,18	237,49	264,66	271,48	358,22	278,31	246,49
5. Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент), тыс. руб.	673,16	647,84	355,56	1 327,43	1 259,48	703,48	544,79	355,98	359,37

Источник: составлена автором, Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> [145]

Утвержденные индикаторы и контрольные показатели результативности программ развития университетов, таких, как Приоритет-2030, составляют те контрольные точки, в отношении которых вузам необходимо осуществлять финансовый контроллинг реализации этого комплексного проекта для обеспечения достижения его целей.

В этом аспекте становится особенно востребованным для результативной и эффективной практической деятельности учреждений высшего образования проектный финансовый контроллинг. Варпаева И.А., Треушников Р.В. исследует один из важных инструментов финансового контроллинга вуза – бюджетирование деятельности, характеризуя его особенности в условиях проектно-целевого подхода к управлению деятельностью в учреждении высшего образования. [65] Похожая предметная область исследования представлена в статье Кайдановской Т.В. [92] Воробьев А.В., Олюнин В.И., Самойлова И.П. отмечают особую ценность контроллинга как интегрирующей и координирующей системы, которая позволяет объединить и согласовывать планы различных функциональных программ, структурных единиц, производственных процессов и проектов. [67, с. 9-10; 12] Авторы приводят аргументы для обоснования необходимости финансового контроллинга реализуемых в экономическом субъекте проектов [67, с.11] Однако, следует отметить, что в широко доступных научных трудах, нами не выявлено наличие определения проектного финансового контроллинга.

На основе определения финансового контроллинга, которое сформулировано в пункте 1.1 настоящего диссертационного исследования, представим дефиницию проектного финансового контроллинга – это часть системы управления экономическим субъектом, обеспечивающей координацию уполномоченными членами рабочей группы по реализации проекта процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации финансово-хозяйственной деятельности в рамках проекта и для достижения его целей. В сформулированном определении проектного финансового контроллинга использованы характеризующие признаки: его субъект и объект.

Потребность в осуществлении проектного финансового контроллинга в учреждениях высшего образования определяется значительным спектром существующих и планируемых к реализации проектов по развивающимся направлениям деятельности вузов. Например, в одном из крупных вузов Центрально-Черноземного региона – ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» (далее – ВГУ) по информации, представленной для участия в программе Приоритет-2030, реализуется и планируется значительное количество проектов по разным направлениям деятельности, в отношении которых для полноты и своевременности достижения их целей необходимо осуществлять финансовый контроллинг (Приложение 1). В свою очередь формирование в вузе отдельного подразделения, наделенного соответствующими функциями, и содержание его с полным штатом работников на постоянной основе довольно затруднительно. Так, установление минимального фонда оплаты труда в соответствии с Распоряжением Правительства РФ [16], формирующего по нормам Министерства науки и высшего образования России до 70% расходов вуза [18] (хотя в значительном количестве вузов эта доля превышена [89, с. 63]); требования к структуре кадров, ограничивающие долю административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников (37%) [16], сокращает финансовые и кадровые возможности вузов иметь структурное подразделение контроллинга. Осуществление проектного финансового контроллинга позволяет не допустить создание условий для нарушения действующих требований.

Еще одним весомым аргументом в пользу необходимости осуществления в учреждениях высшего образования финансового контроллинга, и в т.ч. проектного финансового контроллинга, является факт наличия в вузах значительного объема отчетности статистического характера, содержащей в том числе данные по финансовому аспекту деятельности вуза, в отношении которой необходимо координировать не только выполнение показателей, но и сроки формирования информации различными структурными подразделениями вуза для ее качественного обобщения, и своевременность предоставле-

ния отчетности установленным действующими требованиями пользователям. Состав и сроки предоставления отдельных форм статистического наблюдения и форм мониторинга деятельности вуза представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Состав и сроки предоставления форм статистического наблюдения  
и форм мониторинга вуза

№ п/п	Сайт загрузки отчета	Наименование отчета	Периодичность формирования	Срок предоставления
1	2	3	4	5
Формы статистического наблюдения				
1	ГИВЦ	2-наука (ИНВ)	1 раз в 3 года	2 апреля
2	ГИВЦ	ВПО-2	1 раз в год	20 апреля
3	ГИВЦ	2-наука (ИНВ) (краткая)	1 раз в год	2 апреля
4	ГИВЦ, ТО Росстата	ЗП-образование	4 раза в год	Не позднее 10 дня после отчетного периода
5	ТО Росстата	П-4 Сведения о численности и заработной плате работников	1 раз в месяц	Не позднее 15 числа после отчетного периода
6	ТО Росстата	57-Т Сведения о заработной плате работников по профессиям и должностям	1 раз в 2 года	С 1-го рабочего дня после отчетного периода по 30 ноября
7	ТО Росстата	1-услуги Сведения об объеме платных услуг населению	1 раз в год	С 1 февраля по 1 марта
8	ТО Росстата	П (услуги) Сведения об объеме платных услуг населению по видам	1 раз в месяц	С 1-го по 4-й рабочий день после отчетного периода
9	ТО Росстата	П-1 Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг	1 раз в месяц	С 1-го по 10-й рабочий день после отчетного периода
10	ТО Росстата	П-2 Сведения об инвестициях в нефинансовые активы	4 раза в год	Не позднее 20 дня после отчетного периода
11	ТО Росстата	П-2 Сведения об инвестициях в нефинансовые активы	1 раз в год	1 апреля
12	ТО Росстата	Форма 11(краткая) Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) некоммерческих организаций	1 раз в год	1 апреля

Продолжение табл. 1.3

1	2	3	4	5
13	ТО Росстата	12-строительство Сведения о наличии основных строительных машин	1 раз в год	Не позднее 10 дня после отчетного периода
14	ТО Росстата	1-ТР(автотранспорт) Сведения о грузовом автотранспорте и протяженности автодорог необщего пользования	1 раз в год	25 января
15	ТО Росстата	4 ТЭР Сведения об использовании топливно-энергетических ресурсов	1 раз в год	16 февраля
16	ТО Росстата	Сведения о наличии, движении и составе контрактов, договоров аренды, лицензий, маркетинговых активов и гудвилла (деловой репутации организации)	1 раз в год	30 июня
<b>Мониторинги</b>				
17	ГИВЦ	СПО-Мониторинг – Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации, реализующей образовательные программы среднего профессионального образования	1 раз в год	В соответствии с инструктивным письмом
18	ГИВЦ	1-Мониторинг – Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования	1 раз в год	В соответствии с инструктивным письмом
19	ГИВЦ	Сведения о численности и оплате труда работников учреждений образования	1 раз в месяц	Не позднее 10 числа после отчетного периода
20	ЦОИАС	Мониторинг налогообложения	2 раза в год	В соответствии с инструктивным письмом
21	ЦОИАС	Оценка финансовой устойчивости учреждений высшего образования	2 раза в год	В соответствии с инструктивным письмом
22	ЦОИАС	Отчет о результатах деятельности федеральных государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, и об использовании закрепленного за ними государственного имущества	1 раз в год	1 июня
23	ИАС	Сведения о финансово-хозяйственной деятельности организаций	1 раз в месяц	Не позднее 1 числа
24	ИАС	Информация по поступлениям в доход федерального бюджета	1 раз в месяц	Не позднее 1 числа

1	2	3	4	5
25	ИАС	Мониторинг национального проекта «Наука и университеты»	1 раз в месяц	Не позднее 1 числа
26	ИАС	Сведения о задолженности по заработной плате перед работниками	1 раз в неделю	Не позднее четверга

- ГИВЦ – Главный информационно-вычислительный центр Минобрнауки России ([www.miccedu.ru](http://www.miccedu.ru));
- ТО Росстата – Территориальный орган Росстата (<https://xxxstat.gks.ru/>);
- ЦОИАС – Центр отраслевых информационно-аналитических систем (<https://www.cbias.ru/>);
- ИАС – Информационно-аналитическая система «Мониторинг» Минобрнауки России (<https://иасмон.рф/>).

Источник: составлена автором.

Программно-целевое финансирование учреждений высшего образования не только сказывается на особенностях востребованного в их деятельности вида финансового контроллинга, но и на формировании его учетно-контрольного обеспечения, что можно представить следующими положениями, характеризующими этот процесс (рис. 1.8).

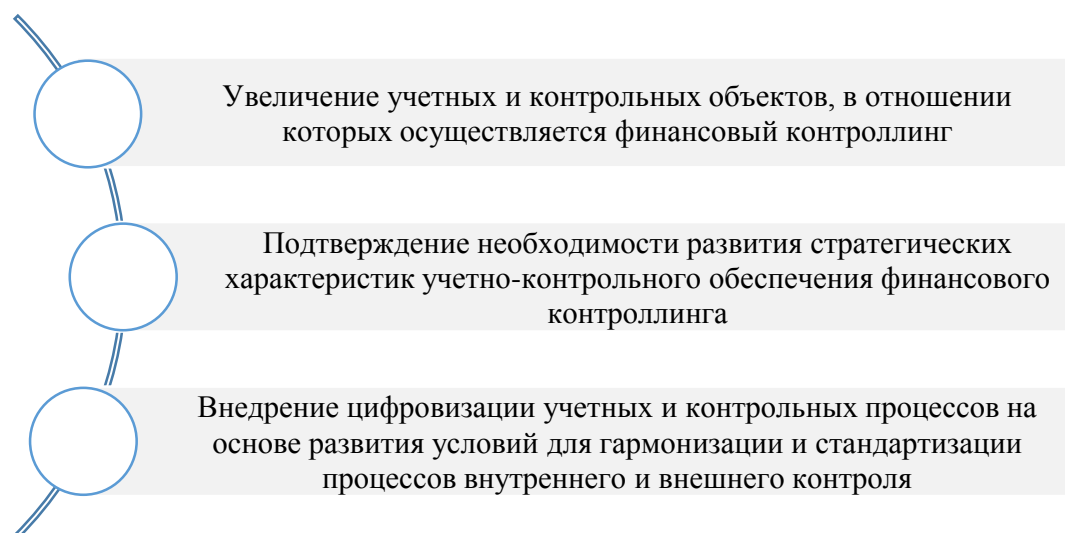


Рис. 1.8. Влияние программно-целевого финансирования вузов на формирование учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга

Источник: составлен автором.

Таким образом, в этой части диссертации обобщены проблемные положения финансирования деятельности вузов, в т.ч. с использованием программно-целевого метода, содержащиеся в научных трудах отечественных авторов, а также представленные в материалах Счетной палаты Российской Федерации; изложены особенности реализации программно-целевого финансирования учреждений высшего образования.

Сделан вывод о том, что развитие системы финансирования деятельности вузов в целом соответствует зарубежной практике; имеются отдельные недостатки финансирования учреждений высшего образования, в т.ч. с использованием программно-целевого метода, который, несмотря на это, обладает возможностью оперативной трансформации своего организационно-методического инструментария.

Сформулировано авторское определение проектного финансового контроллинга, характеризуемого особенностями осуществляющих его субъектов (уполномоченные члены рабочей группы по реализации проекта) и объекта – конкретного проекта, а также его целями. Приведены аргументы, доказывающие необходимость функционирования в вузах проектного финансового контроллинга:

- значительное количество и разнонаправленность по видам осуществляемой деятельности реализуемых вузом проектов;
- наличие нормативных требований об обеспечении полноты и целевого расходования выделяемых из бюджета значительных объемов средств в рамках проектно-целевого финансирования;
- объемность, высокая детализированность отчетности, представляемой различным пользователям к установленным срокам, в том числе в режиме оперативного мониторинга;
- наличие ограничений для формирования в вузе отдельного подразделения, наделенного соответствующими функциями, вследствие необходимости выполнения требований о доле фонда оплаты труда в общих расходах вуза при соблюдении норм «дорожной карты» и о доле административно-



управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников.

Практическое использование полученных в этой части диссертации результатов может способствовать обоснованию решения о внедрении финансового контроллинга в деятельность учреждения высшего образования, а также о выборе его вида.

### 1.3. Характеристика учетно-контрольного этапа процесса финансового контроллинга

Процесс финансового контроллинга представляет собой последовательную и взаимосвязанную реализацию отдельных его этапов, в системе которых особое место занимает учетно-контрольный этап, разработка которого характеризует развитие деятельности по осуществлению финансового контроллинга экономических субъектов, в т.ч. в бюджетных образовательных учреждениях высшего образования. От определения качественных характеристик учетно-контрольного этапа в системе реализации финансового контроллинга вузов ключевым образом зависит совершенствование его учетно-контрольного обеспечения, что, в целом, может быть востребовано в целях достижения эффективности учетной и контрольной деятельности учреждений высшего образования.

Отметим, что в настоящее время имеются научные разработки соответствующих положений применительно к деятельности различных экономических субъектов в исследованиях таких авторов, как Бехуновой А., Кнапчиковой Л., Бехуна М. [141], Жидковой Е.А. [33, с. 227-229], [34], Карминского А.М., Оленева Н.И., Примака А.Г., Фалько С.Г. [39], Романовой Ю.А., Егоренко А.О., Халиловой М.А. [42], Хлевой Е.А. [45, с. 180-196] и др. В научных трудах ученых и практиков определяется важность выстраивания последовательности финансового контроллинга для качественной его организации

и получения ожидаемых результатов. Однако, в научных публикациях по широкому спектру проблем финансового контроллинга практически не представлены его этапы, решению вопроса о месте учетно-контрольного этапа в исследуемом процессе экономических субъектов, и вузов в частности, пока еще не уделено должного внимания, что, в целом, не способствует обеспечению прозрачности организации и функционирования финансового контроллинга.

Определение степени разработанности поставленного для исследования в этом пункте диссертации вопроса, изложение авторской позиции по нему представляется достаточно значимым. Предлагается раскрыть обстоятельства, при которых учетно-контрольный этап исполняет в системе финансового контроллинга определяющую роль, и когда в полной мере такая роль не может быть реализована. Прежде всего, это позволит выявить особенности учетно-контрольного этапа финансового контроллинга в вузах для определения наличия влияния на другие его этапы, а также раскрыть содержание элементов «входа» и их преобразование в элементы «выхода» с целью формирования более полного и адекватного представления о финансовом контроллинге как о процессе.

Встречающееся в научных трудах общее представление о процессе финансового контроллинга, побуждает к более внимательному исследованию высказываний ученых для решения заявленного в этой части диссертации вопроса. Николаев М.В., Крупецких И.Р. представляют главный результат функционирования финансового контроллинга в обеспечении своевременного определения «болевых точек» и проблемных финансовых показателей как основы принятия управленческих решений по отклонениям [113, с. 63]. Это утверждение может быть использовано для определения следующих важных положений финансового контроллинга. Во-первых, для обеспечения оперативности использования результатов финансового контроллинга информация о проблемных зонах финансово-хозяйственной деятельности должна быть своевременно учтена. Во-вторых, выявление «узких мест», «болевых точек»,

«проблемных финансовых показателей» и т.п. возможно при условии использования инструментов контроля.

Ковалёва В.Д. разделяет мнение Балановского А.В. [52] и говорит о том, что контроллинг в системе бухгалтерского учета базируется на методе «директ-костинг», подчеркивая значение информации управленческого учета в функционировании финансового контроллинга. [98, с. 145] Ковалёва В.Д. также приходит к обоснованному выводу о том, что посредством финансового контроллинга осуществляется переход системы учета из прошлого в будущее, формирование системы поддержки связанных с планированием и контролем деятельности экономического субъекта управленческих решений. [98, с. 146-147]

Комплексное и системное представление Гусевой Л.И. контрольно-аналитических аспектов контроллинга и управленческого учета [102] позволяет определить то, что она придерживается позиции, согласно которой плановая, учетная, контрольная информация, данные экономического анализа и регулирования, обработанные в процессе финансового контроллинга, во многом обеспечивают организацию, информационное обеспечение, мотивацию и стимулирование в соответствии с определенной системой управленческих целей экономического субъекта. Хотя в цитируемой статье автор явно не высказывает определенное мнение об учетном и контрольном этапах процесса финансового контроллинга, однако содержание научного труда характеризует позицию ученого об их важности, а также об обусловленности целеполаганием экономического субъекта.

По структуре механизма финансового контроллинга, схематично раскрытой Улановой Ж.Ю., можно судить о представлениях автора в отношении определения состава обеспечения финансового контроллинга (нормативно-правовое; методическое; информационное обеспечение), а также его взаимодействия с другими элементами «входа» и «выхода» исследуемого механизма (рис. 1.9). [134]

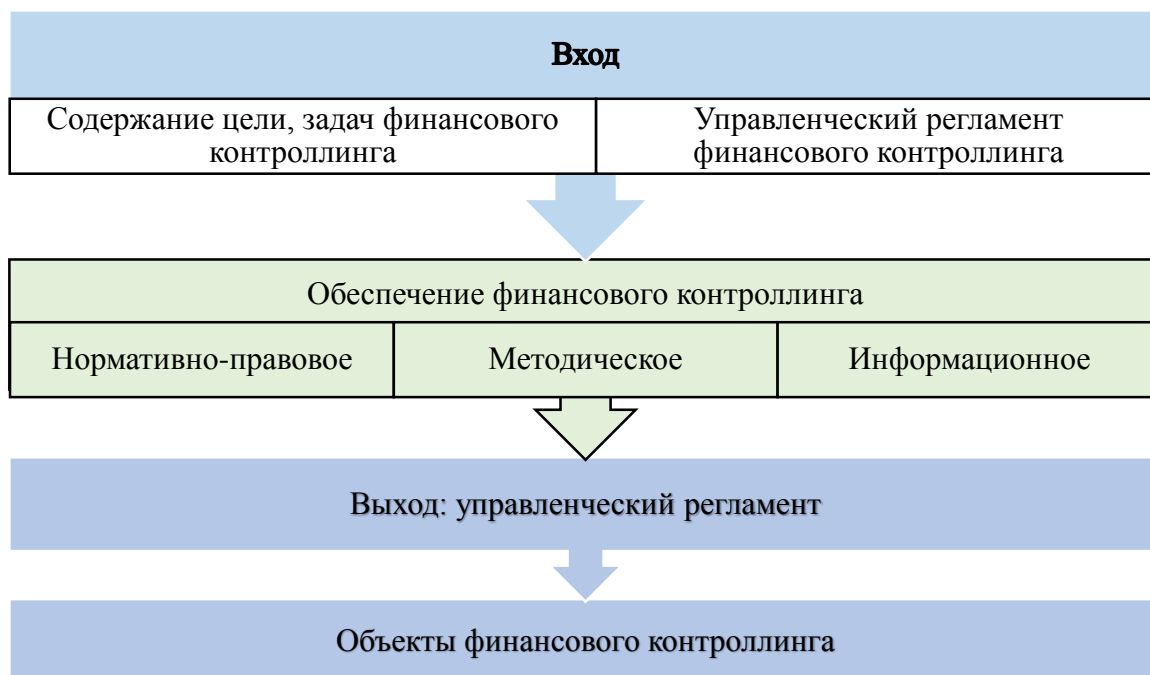


Рис. 1.9. Состав и место обеспечения финансового контроллинга в его процессе

Источник: составлен автором по материалам [134].

По нашему мнению, в цитируемой статье Уланова Ж.Ю. не в полном составе представляет обеспечение финансового контроллинга или не преследует цель его конкретизировать. Отметим также и то ключевое обстоятельство, что нормативно-правовое обеспечение финансового контроллинга более обосновано следует отражать как составную часть его информационного обеспечения.

Информация с пронумерованными элементами финансового контроллинга, которая представлена в статье Калининой Н.М., способствует формированию мнения о том, что последовательность его этапов автор определяет традиционно: 1) планирование; 2) учет; 3) контроль; 4) анализ; 5) регулирование, к сожалению, не проявляя свою позицию в отношении координации, как ключевого элемента системы контроллинга [93, с. 24]. Похожая точка зрения наблюдается в статье Полозовой Н.А., выполненной под научным руководством Нечуехиной Н.С. При том, что авторы отмечают возможность применения мониторинга ключевых показателей деятельности экономиче-

ских субъектов в процессе контроллинга, что обеспечивает эффективность комплексного функционирования его подсистем (управленческий учет, бюджетирование, анализ, контроль деятельности, мониторинг) и оперативность управленческих решений. [118, с. 71]

При соблюдении традиционного подхода к определению последовательности процесса финансового контроллинга, встречается несколько иная точка зрения ученых на объединение отдельных его стадий. Например, в диссертационном исследовании Жидковой Е.А. при представлении механизма контроллинга как одного из элементов его системы, планирование объединено с учетом, а контроль с регулированием. [33, с. 226] Хан Д. отмечает особую роль исследования планирования и контроля в их взаимосвязи и взаимобусловленности как концептуальных элементов контроллинга, включая его финансовый аспект, в качестве информационной основы функционирования которых в приведенном научном труде трактуется финансовый и управленческий учет, другие его виды. [44]

Широко представлены исследования, посвященные учетно-аналитическому процессу в системе контроллинга вообще и финансового контроллинга в частности, при чем различного рода экономических субъектов, представляющих разнообразные виды деятельности и отраслевую принадлежность.

Стоит согласиться с мнением ряда ученых, таких, например, как Борисовой Е.С., Суровой И.Э. [59, с. 41], Гусевой Л.И. [38, с. 45, 113] и других отечественных и зарубежных исследователей об интегрированном характере элементов контроллинга. Ковалёва В.Д. ссылается на положения научного труда Каплана Р.С., Нортана Д.П. по проблеме создания системы сбалансированных показателей для оценки эффективности организации, в котором авторы отмечают функциональное взаимодействие всех ориентированных на выполнение стратегических целей экономического субъекта функций управления при их системной координации посредством контроллинга, что подчеркивает его интеграционные свойства [36]. [98, с. 79] Каплан Р.С., Нортан

Д.П. формулируют также важный тезис о том, что в информационную эпоху развития общества и экономики именно интеграционные процессы в управлении деятельностью экономических субъектов формируют необходимые для них конкурентные преимущества, позволяющие преодолеть неэффективность и недостаточную оперативность принятия управленческих решений, которые свойственны широко используемому прежде в управлении принципу функциональной специализации. [36, с. 8]

Действительно большинство ученых и практиков в настоящее время подчеркивают интегрированный характер содержания всех процессов финансового контроллинга, что не вызывает абсолютно никаких сомнений. Однако, как вполне обоснованно утверждает Варняков Ю.В., именно интеграция различных элементов исследуемой системы составляет определенные трудности в полном и, что особенно важно, адекватном раскрытии как содержания самого понятия финансового контроллинга, так и отдельных его составляющих частей, элементов, подсистем, этапов [32, с. 6].

В рамках исследования, по нашему мнению, имеет смысл объединение учета и контроля в единый этап процесса финансового контроллинга для акцентирования на их тесной взаимосвязи на уровне субъекта, объектов, информационной базы, которая необходима для обеспечения эффективной и результативной координации реализации всех этапов исследуемого процесса. Для аргументированного обоснования авторской позиции о месте учетно-контрольного этапа в системе проектного финансового контроллинга вуза, которая представлена на рис. 1.10, воспользуемся положениями ряда известных стандартов в области проектного менеджмента. Прежде всего, Национального американского стандарта Руководство к Своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge; далее – РМВОК) [151]; Национальных стандартов Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [24] и ГОСТ Р ИСО 21500-2014. «Руководство по проектному менеджменту» [25]. Выбор приведенных стандартов для аргументации раскрываемой автор-

ской позиции определен тем фактом, что отечественные стандарты базируются и согласуются с американским стандартом, а также рекомендованы к использованию отечественными организациями государственного сектора.

В содержании рис. 1.10 представлены следующие авторские позиции, раскрывающие место учетно-контрольного этапа в проектном финансовом контроллинге вуза:

1) о предметной области финансового контроллинга, которая включает такой этап процесса управления проектом, как «контроль и мониторинг», на котором отслеживаются, анализируются, регулируются, координируются различные аспекты управления сроками, стоимостью и коммуникациями проекта; а также эту область формирует информация «входа» (о цели, задачах, показателях, индикаторах проекта) и информация «выхода» (в отношении учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга – учетная и контрольная информация о результатах и сроках выполнения финансовой части проекта);

2) реализация учетно-контрольного этапа финансового контроллинга в таких областях управления проектом, как «управление сроками», «управление стоимостью», «управление коммуникациями», представляет те из них, по которым наблюдается общность исследуемого этапа проектного финансового контроллинга с другими его этапами;

3) ключевое отличие учетно-контрольного этапа от других состоит в его обязательном наличии в содержании каждого из этапов как проектного финансового контроллинга, более соответствующего специфике деятельности вузов, так и вообще финансового контроллинга экономического субъекта, в т.ч. учреждения высшего образования, для создания условий результативности и эффективности его системы.

4) необходимые взаимосвязи и взаимозависимости информационных процессов и процессов управления проектом осуществляются посредством их перманентной координации, отражающей базовый функционал финансового контроллинга.





Раскроем более подробно сформулированный нами третий тезис авторской позиции в отношении отличительной характеристики исследуемого этапа проектного финансового контроллинга. Приведенное в нем обстоятельство позволяет не только определить сам факт наличия влияния учетно-контрольного этапа процесса проектного финансового контроллинга на другие его этапы, но и дать оценку типу этого воздействия с использованием таких характеристик, как базовое, определяющее, существенное. Действительно, организационно-плановый, аналитический и результативно-мотивационный этапы проектного финансового контроллинга базируются на результатах «исторической» учетно-контрольной информации. Координация планирования с учетом, контролем, анализом и мотивацией в рамках проекта в области финансово-хозяйственной деятельности, а также его реализация исходят из зафиксированных, сгруппированных и обобщенных данных, обработанных также в процессе использования инструментария контроля, о результатах и эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности вуза, субъекта проектного финансового контроллинга, ответственных лиц, ранее привлекаемых к участию в осуществлении различных проектов вуза, а также являющихся членами рабочей группы конкретного проекта. На учетно-контрольном этапе проектного финансового контроллинга обеспечивается достоверность формируемой и используемой в его целях информации, что может определяющим образом влиять на качество и оперативность обеспечения координации на организационно-плановом, аналитическом и результативно-мотивационном этапе проектного финансового контроллинга.

Обосновывать существенное влияние учетно-контрольного этапа на другие его этапы достаточно проблематично. С этой точки зрения определенный интерес представляет информация, содержащаяся в научной статье Ковалёвой В.Д. Она приводит данные об оптимальном значении интегрального показателя, характеризующего в баллах функциональные подсистемы контроллинга: планирования – 55; учета – 90; контроля – 50; анализа – 75 [98, с. 80]. Оптимальные значения балльных оценок функциональных подсистем

учета и контроля свидетельствуют о существенном влиянии учета отдельно и совместно с контролем на весь процесс контроллинга. Но даже априорно можно сказать, что наличие существенных ошибок и искажений в системе учета и контроля не позволяет осуществлять их координацию с процессами планирования, анализа и мотивации адекватно уже сложившейся, а также текущей, планируемой и стратегической действительности в области финансово-хозяйственной деятельности. Отметим, что вопрос о существенности информации в области финансово-хозяйственной деятельности организаций бюджетной сферы пока еще окончательно не решен. В соответствии с нормами Минфина России при отсутствии единого количественного критерия существенность информации определяется степенью влияния пропуска или ее искажения в процессе бухгалтерского учета на принятие заинтересованным пользователем экономического решения, основанного на учетных данных [5]. В целях финансового контроллинга в организациях государственного сектора, в т.ч. вузах, считаем возможно ориентироваться на нормы КоАП РФ, установленные для трактовки грубого нарушения требований к бухгалтерскому учету и отчетности, и признать существенным искажение информации не менее чем на 10 % [2], а также, следуя нормам Бюджетного кодекса РФ об определении понятия бюджетного нарушения, – нарушение условий бюджетного финансирования [1].

В соответствии с раскрытой выше авторской позицией в отношении характеристики учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга экономического субъекта, в т.ч. вуза, представим общую схему формирования учетного и контрольного обеспечения проектного финансового контроллинга учреждения высшего образования (рис. 1.11). Отправной точкой формирования учетного и контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузе является его утвержденная Стратегия. Ее определяющее влияние на формирование показателей, по которым осуществляется учет и контроль в разрезе бюджетов различных процессов в вузе, справедливо также отмечают Глущенко А.В., Егорова Е.М. [72]. Стратегия содержит разно-

плановую информацию, в т.ч. в области финансово-хозяйственной деятельности. Перманентные изменения планируемых к реализации и при этом значительного количества осуществляемых проектов вуза по различным направлениям его деятельности создают условия, при которых формирование общей Карты проектов вуза становится особенно востребовано.



Рис. 1.11. Общая схема формирования учетного и контрольного обеспечения проектного финансового контроллинга вуза

Источник: составлен автором.

Структура и основное содержание Карты проектов вуза в финансовой его части желательно должна включать информацию (общую и по каждому

проекту отдельно) о бюджете (ресурсах) проекта по годам (срокам) его реализации, содержащую данные о суммах и источниках финансирования (бюджетных, внебюджетных, софинансирование вуза), о направлениях расхода, контрольных точках (показателях, индикаторах), ответственных лицах. В этом случае может быть достигнута конкретизация и систематизация информации по реализуемым (планируемым к реализации) вузом проектам, обеспечивающей достоверность разработанной стратегии развития учреждения высшего образования. Отметим, что при организации проектной деятельности в вузе целесообразно учитывать подходы к ее осуществлению и методические разработки, которые содержатся в нормативных актах учредителей. Например, соответствующие Положения утверждены Приказом Минобрнауки России от 11.05.2021 № 370 [20] и могут в качестве рекомендаций использоваться подведомственными учреждениями.

В учетно-контрольных отчетах для обеспечения полноты осуществления координации процессов управления финансово-хозяйственной деятельностью данные финансовой части Карты проектов вуза следует дополнить показателями качества финансового менеджмента. В целом это позволит сформировать показатели и индикаторы (финансовые и времени), составляющие основу для координации процессов планирования, учета, контроля, анализа и мотивации, разработки адекватной системы учетного и контрольного обеспечения проектного финансового контроллинга.

Таким образом, этой части диссертации получены следующие основные результаты, развивающие теоретические и прикладные положения финансового контроллинга вузов:

- выявлено, что в процессе исследований авторы, как правило, не высказывают определенного мнения в отношении характеристики учетного и контрольного этапов процесса финансового контроллинга; представляют двояко элементы его механизма: последовательно (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование и др.) или путем различных комбинаций объединения планирования с учетом, контроля с регулированием, планирования с

контролем, учета с анализом. Подчеркивается интегрированный характер содержания всех процессов финансового контроллинга, что обуславливает основную сложность раскрытия характеристик отдельных его этапов.

- аргументировано выделение учетно-контрольного этапа, сформирована авторская позиция о его месте и значении в процессе проектного финансового контроллинга на основе положений известных стандартов в области проектного менеджмента. Отмечена общность учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга с другими его этапами (организационно-плановым, аналитическим, результативно-мотивационным) в отдельных областях управления проектом («управление сроками», «управление стоимостью», «управление коммуникациями»). Раскрыто ключевое отличие учетно-контрольного этапа – обязательное наличие в содержании каждого из этапов как проектного финансового контроллинга в вузах, так и в целом финансового контроллинга экономического субъекта, для формирования условий результативности и эффективности его системы. Выявлено базовое, определяющее, существенное влияние учетно-контрольного этапа на другие этапы процесса проектного финансового контроллинга.

- представлена общая схема формирования учетного и контрольного обеспечения проектного финансового контроллинга вуза, которая характеризует обусловленность этого процесса и показателей финансовой части Стратегии вуза, Карты его проектов, а также качества финансового менеджмента.

## ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ УЧЕТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ВУЗОВ

### 2.1. Разработка показателей и индикаторов деятельности вуза в целях финансового контроллинга

Успешное становление и развитие финансового контроллинга в вузах во многом обеспечивается разработкой в его целях системы показателей и индикаторов экономической деятельности учреждения высшего образования. Сбалансированный обоснованный подход к ее формированию позволяет достигать желаемого уровня эффективности и результативности финансового контроллинга. Однако единая позиция ученых и практиков об их составе и характеристиках пока еще не сформирована. Отсутствие в широко представленных научных трудах классификации показателей и индикаторов финансового контроллинга соответствующей различным его видам и осуществляемым им функциям, а также прослеживаемой взаимосвязи показателей и индикаторов финансового контроллинга со Стратегией вуза, Картой проектов вуза и показателями качества финансового менеджмента определяет актуальность и практическую значимость решения заявленного в этой части диссертационного исследования вопроса.

В научных публикациях отечественных авторов представлены различные точки зрения о составе показателей, используемых для целей финансового контроллинга. Воробьев А.В., Олюнин В.И., Самойлова И.П., характеризуя его как систему финансового планирования и контроля, справедливо отводят основную роль в формировании необходимой информации показателям финансовой планово-отчетной документации, но ошибочно отождествляют ее с балансом, отчетом о финансовых результатах и отчетом о движении денежных средств. [67, с. 15], [130]

Заслуживает внимания позиция Гусевой Л.И. о различии показателей оперативного и стратегического контроллинга, согласно которой в первом

его виде используются количественные показатели доходов, расходов, затрат и др., а во втором – качественные показатели, такие как шансы, риск, сильные и слабые стороны, а также прогнозные и контрольные показатели денежных потоков, результатов и др. Автор приводит плановые бюджетные показатели управленческого учета, показатели – экономические коэффициенты, отмечает необходимость определения системы взвешенных показателей для целей контроллинга, показателей для центров ответственности. [38, с. 22, 55, 69, 73, 97-105], [130]

Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. не раскрывают полную систему показателей финансового контроллинга, а отмечают отдельные показатели, коэффициенты, которые определяют по данным бухгалтерской отчетности. [37, с. 98-104]

Беспалов М.В. ошибочно отождествляет контроль и контроллинг, и таким образом представляет показатели последнего через объекты и направления контроля. [58]

Варпаева И.А., Треушников Р.В. предлагают различать две группы индикаторов результативности вуза по признакам глубины обработки и содержанию, а также типы и состав индикаторов результативности бюджетных расходов вуза (затраты, непосредственные результаты, конечные результаты, результативность, эффективность). [65, с. 10-13]

Орлова О.Е. обращает внимание на важность контроля коэффициента платной деятельности, показателей использования имущества для оценки эффективности деятельности бюджетного учреждения. [114, с. 38-39]

Виды показателей и индикаторов деятельности вузов логично, по нашему мнению, характеризовать в зависимости от типа финансового контроллинга (рис. 2.1). [131] Такой подход к их представлению способствует определению релевантности как уже используемых в деятельности вузов для целей финансового контроллинга показателей и индикаторов, так и разрабатываемой их системы.

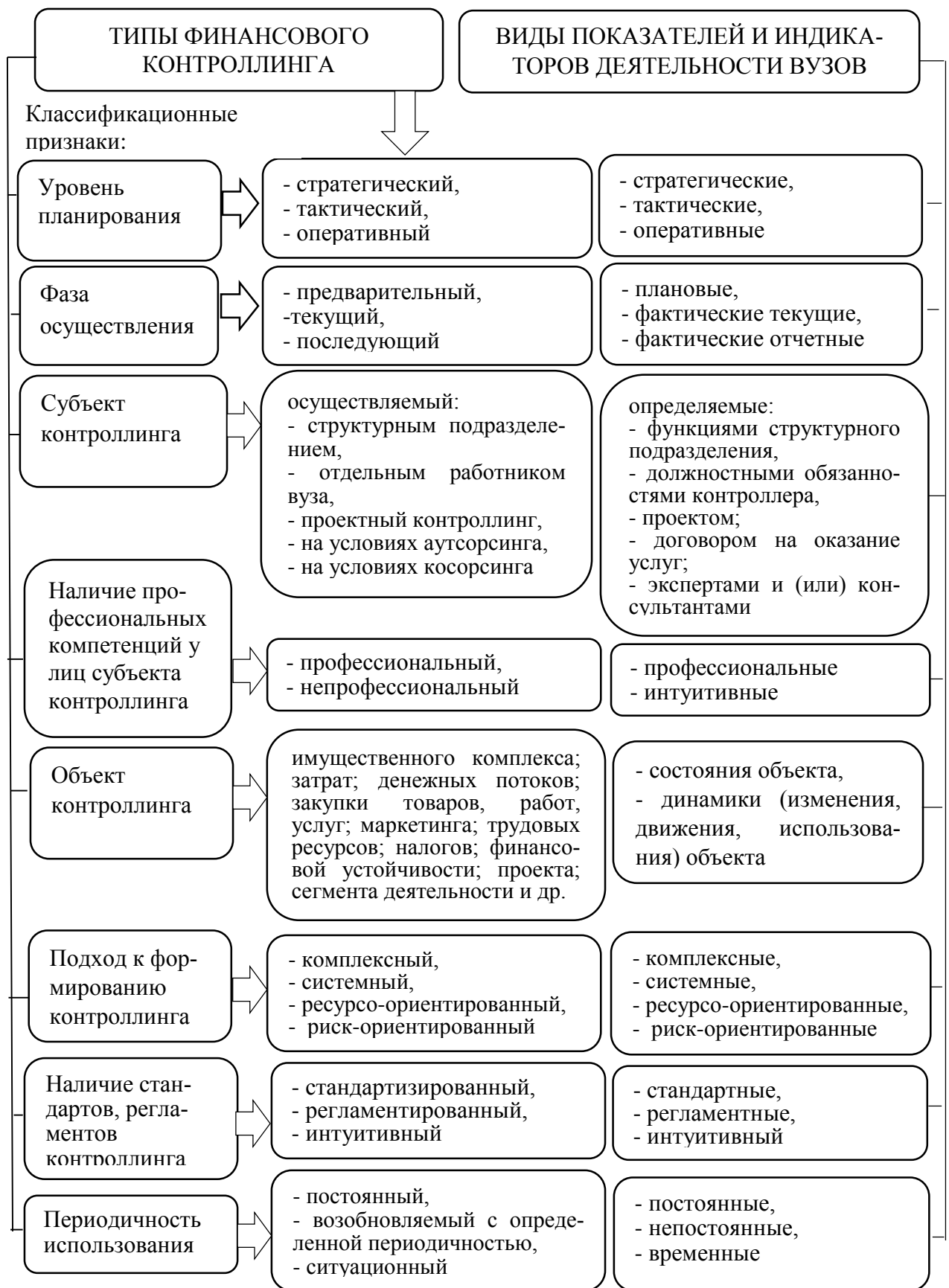


Рис. 2.1. Виды показателей и индикаторов деятельности вузов в зависимости от типа финансового контроллинга

Источник: составлен автором.



Функции финансового контроллинга также можно рассматривать как основу классификации показателей и индикаторов финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов, включая государственные и муниципальные учреждения высшего образования (рис. 2.2). [131]



Рис. 2.2. Виды показателей и индикаторов деятельности вузов в зависимости от функций финансового контроллинга

Источник: составлен автором.

Далее проведем характеристику учетных показателей и индикаторов деятельности вузов по отдельным выделенным их группам в зависимости от видов финансового контроллинга и осуществляемых им функций. Основу стратегических учетных показателей и индикаторов деятельности вузов составляют индикаторы стратегического развития университета. Для обоснования значения последних используются сформированные данные форм федерального статистического наблюдения № 2-наука «Сведения о выполнении

научных исследований и разработок» (ф. № 2-наука), № ВПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования» (ф. № ВПО-2) и (или) № ЗП-образование «Сведения о численности и оплате труда работников сферы образования по категориям персонала» (ф. № ЗП-образование); бухгалтерской (финансовой) отчетности как самого вуза (Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения (ф. 0503721), Отчет о движении денежных средств учреждения (ф. 0503723), так и его фонда целевого капитала (эндаумент) (Бухгалтерский баланс); Отчета о научной деятельности вуза (Отчет о НД вуза). Приведем пример стратегических учетных показателей, которые могут быть использованы для целей финансового контроллинга, в соответствии с действующей Стратегией Воронежского государственного университета (Стратегия ВГУ), принятой Ученым советом в 2017 году на период до 2030 г. (табл. 2.1). [157], [131]

Таблица 2.1

Стратегические показатели ВГУ для целей финансового контроллинга

Показатели	Источник данных для обоснования значения	Период стратегии			
		2020	2022	2024	2030
1	2	3	4	5	6
<b>1. Образовательная деятельность</b>					
1.1. Доходы вуза от образовательной деятельности, полученные из всех источников финансирования, млн. руб.	ф. № ВПО-2	2 250,0	2 300,0	2 360,0	2 500,0
<b>2. Научно-исследовательская и инновационная деятельность</b>					
2.1. Общий объем НИОКР за отчетный год, млн. руб.	ф. № 2-наука	270,0	280,0	290,0	320,0
2.2. Доходы от НИОКР в расчете на 1 НПП, тыс. руб.	ф. № 2-наука и ф. № ВПО-2	195,4	196,5	195,9	220,0
2.3. Объем НИОКР, выполненных по заказам организаций, млн. руб.	ф. № 2-наука	95,0	105,0	115,0	150,0

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
3. Партнерство и взаимодействие с обществом					
3.1. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ и государственных фондов поддержки науки) в расчете на 1 НПП, тыс. руб.	ф. № 2-наука и ф. № ВПО-2	83,0	87,0	92,0	100,0
3.2. Годовой бюджет совместных проектов по созданию высокотехнологичных производств, млн. руб.	Отчет о НД вуза	32,0	35,0	37,0	40,0
3.3. Фонд целевого капитала (эндаумент) на конец года, млн. руб.	Бухгалтерский баланс	30,0	35,0	40,0	75,0
4. Кадровое обеспечение					
4.1. Средняя заработная плата ППС по отношению к средней заработной плате в регионе, %*	ф. № ЗП- образование	200	200	200	200
4.2. Средняя заработная плата научных работников по отношению к средней заработной плате в регионе, %*	ф. № ЗП- образование	200	200	200	200
5. Инфраструктура и финансовое обеспечение					
5.1. Доходы ВГУ из всех источников, млн. руб.	ф. 0503721, ф. 0503721	2 650,0	2 700,0	2 750,0	3 000,0

\* – показатель рассчитывается с учетом информации Минэкономразвития России «Об уточненных прогнозных значениях среднемесячного дохода от трудовой деятельности» по данным субъектов Российской Федерации.

Источник: составлена автором.

Одной из особенностей бухгалтерского учета вузов любого типа государственных, муниципальных учреждений (казенных, бюджетных, автономных) является формирование учетных показателей, которые характеризуют не только фактические текущие и отчетные данные о финансово-хозяйственной деятельности, но и плановые ее значения. В этих целях используют счета бухгалтерского учета санкционирования расходов (5. Раздел

Единого плана счетов, утвержденного Приказом Минфина России от 01.12.2010 № 157н), на которых формируется информация об утвержденных Планом финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения назначений по принятию и (или) исполнению обязательств на текущий финансовый год и два последующих финансовых года (рис. 2.3). [131, с. 198]



Рис. 2.3. Группировка информации на бухгалтерских счетах

0500 00 000 «Санкционирование расходов» вуза – бюджетного учреждения

Источник: составлен автором. [131, с. 199]

Как видим, максимально детализированная группировка информации на предусмотренных к использованию организациями бюджетной сферы бухгалтерских счетах 0 500 00 000 «Санкционирование расходов» обеспечивает высокий уровень ее релевантности, в т.ч. для целей финансового контроллинга. Вполне уместно выделять из состава традиционных учетных показателей деятельности вузов «учетно-плановые», «учетно-прогнозные» показатели и индикаторы финансово-хозяйственной деятельности. Значительная аналитичность учетных показателей учреждений бюджетной сферы актуализирует разработку сбалансированной системы показателей в целях финансового контроллинга, следуя принципу эффективности их формирования, определяемой, по справедливому мнению, Слободняка И.А., Преиной О.А., не только как «...соотношение доходов и расходов, но и как соотношение времени, затрат и результата...» [122, с. 9] этого процесса. [131, с. 198-200]

На основе схематично представленной в п. 1.3 диссертации последовательности формирования учетного обеспечения проектного финансового контроллинга вуза определим показатели и индикаторы, обусловленные информационной потребностью пользователей при координации процессов реализации Стратегии вуза, его проектов при условии выполнения показателей качества финансового менеджмента учреждения на примере ВГУ (рис. 2.4, рис. 2.5). На рис. 2.4 курсивом выделены показатели, которые предложены нами в целях формирования информации, позволяющей в процессе перспективного и текущего планирования их значений соблюдать требуемые и задаваемые соотношения, характеризующие выбранную вузом направленность и темпы своего развития. Отметим, что показатели проекта по реализации программы Приоритет-2030 приведены с учетом намерения ВГУ пройти конкурсный отбор и стать ее участником с возможностью получать от учредителя базовую часть гранта и специальную часть гранта на обеспечение социально-экономического развития территорий, укрепление кадрового и научно-технологического потенциала организаций реального сектора экономики и социальной сферы [21].

Стратегия вуза  
(2020 г.; 2022 г.; 2024 г.; 2030 г.)

- Доходы ВГУ от образовательной деятельности, полученные из всех источников финансирования, тыс. руб.;
- Общий объем НИОКР за отчетный год, тыс. руб.;
- Доходы от НИОКР в расчете на 1 НПП, тыс. руб.;
- Объем НИОКР, выполненных по заказам организаций, тыс. руб.;
- Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ и государственных фондов поддержки науки) в расчете на 1 НПП, тыс. руб.;
- Годовой бюджет совместных проектов по созданию высоко-технологичных производств, тыс. руб.;
- Фонд целевого капитала (эндаумент) на конец года, тыс. руб.
- Средняя заработная плата ППС по отношению к средней заработной плате в регионе, %;
- Средняя заработная плата науч-ных работников по отношению к средней заработной плате в регионе, %;
- Доходы ВГУ из всех источников, тыс. руб.
- Темпы роста показателей, %.

Приоритет-2030  
(2021-2030 гг.)

- Приведенный контингент обучающихся, чел.;
- Численность НПП, чел.;
- Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР) в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПП), тыс.руб.;
- Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП, тыс.руб.;
- Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПП, тыс.руб.;
- Объем доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения в расчете на одного НПП, тыс.руб.;
- Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта РФ и местных бюджетов, в расчете на одного НПП, тыс.руб.;
- Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности, права на использование которых были переданы по лицензионному договору (соглашению), договору об отчуждении исключительного права, в расчете на одного НПП, тыс.руб.;
- Средства федерального бюджета (базовая часть гранта), тыс. руб.;
- Средства федерального бюджета (специальная часть гранта) тыс. руб.;
- Иные средства федерального бюджета, тыс. руб.;
- Средства субъекта Российской Федерации, тыс. руб.;
- Средства местных бюджетов, тыс. руб.;
- Средства иностранных источников, тыс. руб.;
- Внебюджетные источники, тыс. руб.;
- Сумма других источников всего, тыс. руб.;
- Всего средства проекта, тыс. руб.;
- Доля других источников в средствах проекта, % из них:
- Доля внебюджетных источников в средствах проекта, %;
- Доля других источников в средствах гранта, % из них:
- Доля внебюджетных источников в средствах гранта, %;
- Темпы роста показателей, %.

Рис. 2.4. Состав показателей и индикаторов Стратегии и проекта  
Приоритет-2030 ВГУ

Источник: составлен автором [21].

Показатели качества финансового менеджмента  
(2020 г.)

- *Отношение фактических доходов от ПДД к итоговым запланированным доходам, %;*
- *Отношение фактических расходов от ПДД к итоговым запланированным расходам, %;*
- ***Наличие необоснованных остатков субсидии на ГЗ, %;***
- *Наличие остатков субсидии на ИЦ, %;*
- *Доля поступлений от ПДД в общем объеме поступлений, %;*
- *Зависимость ООВО от заемных источников финансирования, %;*
- *Доля просроченной кредиторской задолженности, %;*
- *Доля просроченной дебиторской задолженности, %;*
- *Соответствие средней ЗП ППС (головные) показателям «Дорожной карты», %;*
- *Соответствие средней ЗП ППС (филиалы) показателю «Дорожной карты», %;*
- *Соответствие средней ЗП Научных сотрудников показателю «Дорожной карты», %;*
- *Прирост СЗП ППС ООВО в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду, %;*
- ***Доля выплат на фонд оплаты труда за счет средств от ПДД и ГЗ, %;***
- *Доля ФОТ основного персонала в структуре ФОТ ООВО, %;*
- *Численность студентов ОПВО на 1 ППС, чел.;*
- *Нарушение НПУ, ед.;*
- *Своевременность утверждения и представления в Минобрнауки России ПФХД, дата;*
- *Своевременность представления отчета о результатах деятельности учреждения и об использовании закрепленного за ним федерального имущества, дата.*

где:

ПДД – приносящая доход деятельность;

ГЗ – государственное задание;

ИЦ – иные цели;

ООВО – образовательная организация высшего образования;

ЗП ППС – заработная плата профессорско-преподавательского состава;

СЗП ППС – средняя заработная плата профессорско-преподавательского состава;

ФОТ – фонд оплаты труда;

ОПВО – образовательные программы высшего образования;

НПУ – выявленные факты нарушения нормативно-правовых актов в области оказания платных услуг;

ПФХД – план финансово-хозяйственной деятельности.

Рис. 2.5. Состав показателей качества финансового менеджмента ВГУ

Источник: составлен автором по материалам Письма Минобрнауки России от 30.08.2021 № МН-18/2211 [144].

На рис. 2.5 с учетом данных табл. 2.2 три показателя выделены курсивом и два показателя – полужирным шрифтом и курсивом для обозначения необходимости их обязательного использования в целях финансового контроллинга ВГУ.

Таблица 2.2

Сравнение показателей качества финансового менеджмента ВГУ за 2019-2020 гг.

Год	Итоговый индекс в %	Максимальный балл, в зависимости от структуры и наличия НС	Итоговый индекс в баллах	Показатели качества планирования, вес = 1											
				ПКП-1. Отношение фактических доходов от ПДД к итоговым запланированным доходам, вес = 1		ПКП-2. Отношение фактических расходов от ПДД к итоговым запланированным расходам, вес = 1		Отсутствует с 2020 г. ПКП-3. Отношение фактических доходов от ПДД к первоначально запланированным доходам, вес = 2		Отсутствует с 2020 г. ПКП-4. Отношение фактических расходов от ПДД к первоначально запланированным расходам, вес = 2		ПКП-3 (с 2020 г.) ПКП-5. Наличие необоснованных остатков субсидии на ГЗ, вес = 3		ПКП-4 (с 2020г.) ПКП-6. Наличие необоснованных остатков субсидии на ИЦ, вес = 3	
				Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка
2020	84.64	37.50	31.74	98.48%	1.00	99.96%	1.00	X	X	X	X	10.87%	0.00	0.00%	3.00
2019	84.98	47.75	40.58	99.72%	1.00	68.56%	0.00	68.51%	0.00	83.67%	0.43	0.36%	2.73	0.00%	3.00



Год	Показатели финансовой устойчивости, вес = 1,25											
	ПФУ-1. Доля поступлений от ПДД в общем объеме поступлений, вес = 2		Отсутствует с 2020 г. ПФУ-2. Прирост поступлений от ПДД, вес = 3		ПФУ-3. Зависимость ООВО от заемных источников финансирования, вес = 2		ПФУ-4. Доля просроченной кредиторской задолженности, вес = 1		ПФУ-5. Доля просроченной дебиторской задолженности, вес = 1		Отсутствует с 2020 г. ПФУ-6. Дефицит средств от ПДД, вес = 2	
	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка
2020	52.31%	1.24	X	X	0.00%	2.50	0.00%	1.25	0.00%	1.25	X	X
2019	56.60%	1.66	20.94%	3.75	0.00%	2.50	0.00%	1.25	0.00%	1.25	15.28%	2.50

Продолжение табл. 2.2

Год	Стратегические показатели, вес = 1,5													
	СП-1. Соответствие средней ЗП ППС (головные) показателям «Дорожной карты», вес = 3 (ЗП-Образование, январь-декабрь 2019 г.)		СП-1А. Соответствие средней ЗП ППС (филиалы) показателю «Дорожной карты», вес = 1 (ЗП-Образование, январь-декабрь 2019г.)		СП-2. Соответствие средней ЗП Научных сотрудников показателю «Дорожной карты», вес = 3 (ЗП-Образование, январь-декабрь 2019г.)		СП-2А. Прирост СЗП ППС ООВО в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду, вес=1 (ЗП-Образование, январь-декабрь 2018-2019 г.)		СП-3. Доля выплат на фонд оплаты труда за счет средств от ПДД и ГЗ, вес=1		СП-4. Доля ФОТ основного персонала в структуре ФОТ ООВО, вес = 1		СП-5. Численность студентов ОПВО на 1 ППС, вес = 2	
	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка	Значение	Оценка
2020	214%	4.50	211%	1.5	318%	4.50	5.6%	1.50	71.2%	0.0	72.40%	1.5	13.88	3.00
2019	209%	4.50	210%	1.5	236%	4.50	7.1%	1.50	73.5%	0.0	70.35%	1.5	13.67	3.00

Год	Показатели качества исполнения нормативных правовых актов, вес = 1							
	ПКНПА-1. Нарушение НПУ, вес = 2		ПКНПА-2. Своевременность утверждения и представления в Минобрнауки России ПФХД, вес = 1			ПКНПА-3. Своевременность представления отчета о результатах деятельности учреждения и об использовании закрепленного за ним имущества, вес = 1		
	Значение	Оценка	Значение	Значение	Оценка	Значение	Значение	Оценка
2020	0	2.00	-	31.01.2020	1.00	-	01.06.2021	1.00
2019	0	2.00	Представлен в МОН	31.01.2019	1.00	Передан на проверку	01.06.2021	1.00

Название показателя красным текстом – ухудшение значения показателя по сравнению с предыдущим годом;

Название показателя зеленым текстом – улучшение значения показателя по сравнению с предыдущим годом;

X – показатель не предусмотрен для расчета согласно действующей в соответствующем году методике;

Отсутствует с 2020 г. – показатель отсутствует в действующей методике расчета
Высокий уровень показателя, а также менеджмента в целом [80%; 100%]
Удовлетворительный уровень показателя, а также менеджмента в целом [60%; 80%)
Неудовлетворительный уровень показателя, а также менеджмента в целом [0%; 60%)

Источник: составлена автором по материалам писем Минобрнауки России от 30.08.2021 № МН/18/2211 «О предварительном рейтинге качества финансового менеджмента за 2020 год» и от 06.07.2020 № МН-18/414 «О предварительном рейтинге качества финансового менеджмента за 2019 год» [144].

Сравнение показателей качества финансового менеджмента ВГУ за 2019–2020 гг., представленное в табл. 2.2, позволило установить, что по сравнению с предыдущим годом в 2020 году снижение значений, характеризующее отрицательно, наблюдается по показателям «Отношение фактических доходов от ПДД к итоговым запланированным доходам» (на 1,24 %), «Прирост СЗП ППС ООВО в отчетном периоде по отношению к предшествующему периоду» при сохранении их оценки как показателей «высокого уровня», а также по показателю «Доля поступлений от ПДД в общем объеме поступлений» (на 4,29 %) при сохранении оценки как показателя «удовлетворительного уровня». «Неудовлетворительный уровень» наблюдается по показателям «Наличие необоснованных остатков субсидии на ГЗ», значение которого в 2020 году по сравнению с 2019 годом ухудшилось на 10,51 %, и «Доля выплат на фонд оплаты труда за счет средств от ПДД и ГЗ» с положительным изменением значения на 2,3 %. Отмеченные факты обуславливают необходимость первоочередной разработки по указанным показателям управленческих решений, направленных на улучшение координации по планированию, учету, контролю, анализу и мотивации; в итоге, использование их для целей финансового контроллинга.

В этой части диссертационного исследования разработана классификация показателей и индикаторов финансового контроллинга на основе авторского мнения о видах финансового контроллинга и осуществляемых им функций. Дана характеристика учетных показателей и индикаторов экономической деятельности вузов по отдельным выделенным их группам (стратегические, плановые, прогнозные). Предложены наименования учетных показателей назначений по принятию и (или) исполнению обязательств вуза в соответствии с Планом финансово-хозяйственной деятельности: «учетно-плановые» и «учетно-прогнозные».

Представленный в соответствии со Стратегией вуза, проектом Приоритет-2030 и мониторингом качества финансового менеджмента вуза состав и разработанная классификация показателей и индикаторов финансового кон-

троллинга на основе его видов и осуществляемых функций может послужить основой для формирования сбалансированной системы показателей и информационной базы, соответствующих особенностям финансового контроллинга учреждения высшего образования. [131, с. 200]

## 2.2. Оценка релевантности и систематизация учетной информации как информационной базы финансового контроллинга

Необходимость координации различных процессов финансово-хозяйственной деятельности вузов в условиях многоплановости стоящих перед ними задач в области образования, науки, инноваций, культуры и других важных направлений социальной сферы актуализирует оценку существующей учетной информации с позиции релевантности для формирования показателей и индикаторов финансового контроллинга вуза, а также определение направлений ее развития. В связи с этим, представляется важным осуществить разработку учетного обеспечения финансового контроллинга в вузах на основе исследования имеющихся подходов к представлению его информационной базы, оценки релевантности видов учетной информации вузов для функционирования различных типов финансового контроллинга, включая характеристику информационных элементов бухгалтерской отчетности вузов.

В отечественных и зарубежных публикациях представлено значительное количество исследований по различным аспектам финансового контроллинга. Необходимость использования вузами в управлении своей финансово-хозяйственной деятельностью финансового контроллинга, являющегося частью системы управления экономическим субъектом, обеспечивающей координацию процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации финансово-хозяйственной деятельности в целях достижения ее целей, определяет комплекс многоцелевых задач, стоящих перед современными вузами в

условиях кардинальных изменений внешней среды [130]. Особую важность использование финансового контроллинга в вузах приобретает в связи с бюджетным финансированием, а значит высоким риском нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств [86, с. 1240].

Неоспоримым можно считать факт, отмеченный Пырковым С.А., другими авторами, о том, что информационное обеспечение является одним из основных элементов процесса финансового контроллинга. [119, с. 52] Воробьев А.В., Олюнин В.И., Самойлова И.П. представляют его концепцию в виде пирамиды, основание которой составляет информационная база. [67, с. 13] Чувашлова М.В. подчеркивает важную роль такой ее составляющей, как внутренней управленческой отчетности. [139] Фальтейскова О., Дворжакова Л. исследуют информационную взаимосвязь контроллинга с финансовым учетом и управленческим учетом, особенно отчетливо проявляющуюся в условиях широкого использования информационных технологий в процессе управления деятельностью экономических субъектов. [161] Еще более широкий аспект на информационное обеспечение управления демонстрирует в своих научных рассуждениях о перспективах цифровизации учета и контроля Бодяко А.В., которая доказательно утверждает, что развитие практики управления бизнес-процессами способствует слиянию «учетно-контрольной и аналитической систем в единый комплекс научного информационного управления бизнес-процессами в коммерческой и некоммерческой сфере хозяйственной деятельности» [30].

Очевидно, что результативное функционирование финансового контроллинга вуза может обеспечиваться релевантной информационной системой. Ее объем, элементы определяются функциями, целями, задачами, показателями и индикаторами финансового контроллинга. По обоснованному мнению, Гусевой Л.И., две трети структуры информационной системы контроллинга экономических субъектов занимает учетная информация [38, с.34], поэтому становится необходимым анализ информации управленческого учета, бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности, стати-

стической отчетности, интегрированной отчетности на предмет ее соответствия особенностям используемой такой части системы управления финансово-хозяйственной деятельностью образовательного учреждения, как финансовый контроллинг (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Состав учетной информации как информационной базы финансового контроллинга вуза

Источник: составлен автором.

Стоит отметить, что в публикациях представлены мнения авторов, имеющих несколько иную точку зрения об информационной базе финансового контроллинга. Васькова Г., характеризуя финансовый контроллинг в некоммерческих организациях Словацкой Республики со ссылкой на отсутствие у них цели получения прибыли, обозначает в качестве основного его объекта обеспечение ликвидности и, тем самым, сужает, по нашему мнению,

представление о составе используемой в процессе финансового контроллинга информации. [159, с. 49] Ее соотечественники Бехунова А., Кнапчикова Л., Бехун М. базовым информационным источником для контроллинга называют бухгалтерский учет. [160] Конечно, определяющее значение информационной функции бухгалтерского учета для целей управления, в том числе с использованием финансового контроллинга, не нуждается в доказательствах. Но в этом случае, формируется также более узкий взгляд на состав учетной информации, обеспечивающий финансовый контроллинг, что, по-нашему мнению, не в полной мере соответствует его содержанию.

Характеристику учетной информации как информационной базы финансового контроллинга вуза целесообразно, на наш взгляд, осуществить в разрезе двух основных вопросов: 1) формирование каких видов показателей и индикаторов деятельности учреждения высшего образования для целей финансового контроллинга обеспечивает учетная информация;

2) каковы направления повышения релевантности учетной информации для качественного и эффективного функционирования финансового контроллинга вуза?

Проведем оценку возможности использования видов учетной информации вузов для формирования различных типов показателей и индикаторов их деятельности, соответствующих характеристикам финансового контроллинга (табл. 2.3). Как видно из табл. 2.3, наименьшей релевантностью для него обладает статистическая отчетность, так как она не содержит данных по ключевым показателям центров финансовой ответственности; контрольные, плановые и прогнозные, фактические текущие, стратегические, риск-ориентированные показатели и индикаторы. Действующая в организациях бюджетной сферы система бухгалтерского учета позволяет формировать аналогичные виды показателей, которые отсутствуют и в их бухгалтерской отчетности, за исключением риск-ориентированных, что создает необходимый информационный ресурс для функционирования финансового контроллинга в вузах.



**Возможности видов учетной информации по формированию  
показателей и индикаторов деятельности вуза в целях финансового  
контроллинга**

Виды показателей и индикаторов деятельности вуза	Виды учетной информации вуза					
	Управленческий учет и отчетность	Бухгалтерский учет	Бухгалтерская отчетность	Статистическая отчетность	Интегрированная отчетность	Стратегическая отчетность
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Координационная функция финансового контроллинга</b>						
1.1. Ключевые показатели центров финансовой ответственности	+	+	-	-	+	+
1.2. Дата и (или) время	+	+	+	+	+	+
<b>2. Информационная, контрольная, планово-прогнозная, аналитическая, мотивационная функции финансового контроллинга</b>						
2.1. Учетные	+	+	+	+	+	+
2.2. Контрольные	+	-	+	-	+	+
2.3. Плановые и прогнозные	+	+	-	-	+	+
2.4. Аналитические	+	-	+	+	+	+
2.5. Показатели и индикаторы мотивации	+	+	-	+	+	+
3.1. Качества финансового менеджмента	+	-	+	+	+	+
<b>3. Распределительная, сберегающая, воспроизводственная, социальная функции финансового контроллинга</b>						
3.2. Исполнения ресурсов	+	+	+	+	+	+
3.3. Воспроизводства	+	+	+	+	+	+
3.4. Социальные	+	+	+	+	+	+
<b>4. Финансовый контроллинг по уровню планирования</b>						
4.1. Стратегические	-	+	-	-	+	+
4.2. Тактические	+	+	+	+	+	+
<b>5. Фаза осуществления финансового контроллинга</b>						
5.1. Плановые	+	+	+	-	+	+
5.2. Фактические текущие	+	+	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
5.3. Фактические отчетные	+	+	+	+	+	-
<b>6. Субъект финансового контроллинга</b>						
6.1. Определяемые функциями структурного подразделения и (или) должностными обязанностями контроллера	+	+	+	+	+	+
6.2. Определяемые проектом	+	+	+	+	+	+
6.3. Определяемые сторонними лицами в рамках договора на оказание услуг по финансовому контроллингу	+	+	+	+	+	+
<b>7. Наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта финансового контроллинга</b>						
7.1. Профессиональные	+	+	+	+	+	+
7.2. Интуитивные	+	+	+	+	+	+
<b>8. Объект финансового контроллинга</b>						
8.1. Состояния объекта	+	+	+	+	+	+
8.2. Динамики (изменения, движения, использования) объекта	+	+	+	+	+	+
<b>9. Подход к формированию финансового контроллинга</b>						
9.1. Комплексные	+	+	+	+	+	+
9.2. Системные	+	+	+	+	+	+
9.3. Ресурсо-ориентированные	+	+	+	+	+	+
9.4. Риск-ориентированные	+	-	-	-	+	+
<b>10. Наличие стандартов (регламентов) финансового контроллинга</b>						
10.1. Стандартные	+	+	+	+	+	+
10.2. Регламентные	+	+	+	+	+	+
10.3. Интуитивные	+	+	+	+	+	+
<b>11. Периодичность функционирования финансового контроллинга</b>						
11.1. Постоянные	+	+	+	+	+	+
11.2. Периодические	+	+	+	+	+	+
11.3. Временные	+	+	+	+	+	-

«+» – имеется возможность использования вида учетной информации вузов для формирования типа показателей и индикаторов их деятельности, соответствующих характеристикам финансового контроллинга;

«-» – отсутствует возможность использования вида учетной информации вузов для формирования типа показателей и индикаторов их деятельности, соответствующих характеристикам финансового контроллинга.

Источник: составлена автором.

В последние десятилетие в формировании бухгалтерской информации, включая бухгалтерскую (финансовую) отчетность, организаций бюджетной сферы произошли значительные изменения. Прежде всего, поменялись подходы к представлению данных о финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов государственного сектора, которые нельзя трактовать однозначно. Положительным моментом является сближение бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы с подходами к бухгалтерскому учету коммерческих организаций, а также с положениями международных стандартов бухгалтерского учета общественного сектора. Кроме этого, Булыга Р.П. в качестве положительной характеристики отчетности вузов справедливо отмечает такое ее свойство, как «использование современных информационных технологий для ее представления» [61, с. 159], 78 которое присуще и процессу формирования отчетности.

Следует отметить, что бухгалтерская (финансовая) отчетность организаций бюджетной сферы является крайне детализированной, но в целях осуществления финансового контроллинга, в т.ч. проектного финансового контроллинга, эта особенность может рассматриваться как положительное свойство формируемой учетной информации. Особенно оно ценно с позиции идей о развитии бухгалтерского учета как «стереобухгалтерии» (Сухарев И.Р.), «ситуационно-матричной бухгалтерии» (Сортер Д., Кольвах О.И.), приведенных в монографическом исследовании Бодяко А.В. [30] Если применительно к деятельности коммерческих экономических субъектов достаточно активно все еще обсуждаются проблемы бюджетирования в системе финансового контроллинга [92], формирования планов-балансов и отчетов о финансовых результатах для целей краткосрочного и долгосрочного планирования [119, с. 50], а также разрабатывается необходимый для этого учетный, аналитический и др. инструментарий, то соответствующие возможности уже имеются в новой конструкции бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы. Трудно не согласиться с утверждением Абиловой М.Г. о том, что система управленческого учета в вузах должна обладать содержанием,

которое соответствует экономическим реалиям и требованиям образовательной системы [49, с. 82]. Однако в настоящее время и в составе бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций бюджетной сферы, включая учреждения высшего образования, а также в системе их бухгалтерских счетов формируется необходимая для функционирования финансового контроллинга учетная информация.

Одной из таких форм бухгалтерской (финансовой) отчетности является поквартальный и годовой Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737). В этом отчете представляются сведения о выполнении учреждением утвержденного его учредителем плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) по кассовым и некассовым операциям. Общее содержание этой формы бухгалтерской отчетности представлено на рис. 2.7.

Дополнительно результат исполнения ПФХД (дефицит/профицит) раскрывается в Сведениях об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503766) в составе Пояснительной записки бюджетного или автономного учреждения с указанием причин неисполнения. В этой форме бухгалтерской отчетности содержится уточняющая информация, которая позволяет еще более детально определить неисполнение утвержденных плановых назначений с указанием причины неисполнения. Например, по таким видам финансового обеспечения учреждения, как субсидии на иные цели и на цели капитальных вложений, Сведения (ф. 0503766) содержат данные об исполнении плановых назначений по наименованиям мероприятий в разрезе наименований целевых субсидий и кодов их цели. Коды цели приводятся в соответствии с Перечнем целевых субсидий, которые предоставляются федеральным бюджетным учреждениям и федеральным автономным учреждениям согласно абзаца второму пункта 1 статьи 78.1 и статьей 78.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации, утвержденным Приказом Минфина России от 13.12.2017 № 226н (ред. от 21.10.2021).



\* - Коды видов финансового обеспечения учреждения; \*\* - Коды операций сектора государственного управления

Рис. 2.7. Содержание и значение Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности

Источник: составлен автором.

В рамках формирования бухгалтерской финансовой отчетности по состоянию на 01 апреля, 01 июля, 01 октября и 31 декабря отчетного года у вуза для осуществления финансового контроллинга имеется максимально детальная информация, позволяющая координировать выполнение утвержденных плановых назначений. Причем, по состоянию на 01 июля, 01 октября и 31 декабря отчетного года субъект финансового контроллинга имеет возможность по результатам подготовки отчетных форм воспользоваться и дополнительными данными Сведений (ф. 0503766).

Несмотря на очевидные информационные преимущества приведенных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений, включая вузы, которые позволяют осуществлять финансовый контроллинг, можно рекомендовать ежемесячное формирование Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737) и Сведений (ф. 0503766). Предложенный в целях финансового контроллинга более короткий период для формирования информации о состоянии выполнения ПФХД может обеспечить оперативность координации процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений, включая вузы. Исследованные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности в сочетании с ПФХД, содержащим данные на текущий финансовый год и два года планового периода, создают информационные возможности для разработки тактических и стратегических планов-балансов, которые могут использоваться вузами в процессе финансового контроллинга. [133]

Значительным потенциалом для формирования показателей и индикаторов, которые могут быть использованы для обеспечения координации процессов планирования, учета, контроля, анализа, мотивации финансово-хозяйственной деятельности учреждений высшего образования обладает интегрированная отчетность вузов, отдельные проблемы которой, состоящие в недостаточном развитии практики ее формирования, низкой сопоставимости представляемых данных и др., пока еще полностью не решены. Примером

качественно сформированной интегрированной отчетности является Годовой отчет ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», который начиная с отчета за 2012 год, раскрывает значительный объем данных о деятельности университета. Годовой отчет объемно и многопланово характеризует стратегическое развитие университета; образование; научную работу, инновации и информатизацию; экономику и контрактную службу; международную деятельность; воспитательную и социальную работу; эксплуатацию зданий и капитальное строительство; военное образование; а также деятельность зональной научной библиотеки и заповедника «Галичья гора». Его содержание иллюстрирует авторскую характеристику видов показателей и индикаторов деятельности вуза, представляемых в интегрированной отчетности, что отмечено выше в табл. 2.3.

Существенные перспективы развития финансовой составляющей стратегической отчетности вузов возникают в связи с возможностью их участия в реализации программы стратегического академического лидерства (Приоритет-2030), предусматривающую обоснованное прогнозирование на десятилетие вперед значений показателей результативности и индикаторов деятельности вузов. Нельзя не согласиться с тем фактом, что эффективность учетного процесса во многом обеспечивается отлаженными информационными системами. Вполне ожидаемым и давно назревшим для управления финансово-хозяйственной деятельностью вузов с использованием финансового контроллинга является предложение о необходимости обеспечения взаимосвязи используемых программ автоматизации образовательной, бухгалтерской, управленческой и иной деятельности. Кроме этого имеется практическая потребность в объединении на единой информационной платформе используемых вузом программных продуктов, например, таких как способствующей повышению качества финансового менеджмента системы «Электронный бюджет», различных программных комплексов «1С: Бухгалтерия...», «1С: Закупки...» и др. для бюджетного учреждения или, соответственно, для автономного учреждения.

Выбор видов учетной информации в целях обеспечения финансового контроллинга вуза зависит от комплекса его характеристик, которые определяют типы используемых показателей и индикаторов. Их группы и перечень в целях проектного финансового контроллинга ВГУ обоснован в п. 2.1 настоящего диссертационного исследования. Отметим, что в нормативных актах, регламентирующих порядок формирования показателей и индикаторов качества финансового менеджмента, приведены по каждому из них необходимые для этого источники данных. В Методике формирования рейтинга качества финансового менеджмента подведомственных Минобрнауки России образовательных организаций высшего образования [18] для обозначения источника данных использованы только номера и названия форм бухгалтерской отчетности, статистической отчетности, что может порождать определенные сложности при практическом использовании указанных методических разработок министерства в деятельности подведомственных учреждений. В табл. 2.4 систематизированы источники данных по их видам (бухгалтерская (финансовая) отчетность, плановая информация, статистическая отчетность, официальные данные федеральных органов исполнительной власти, данные учредителя (Минобрнауки России). Кроме того, источники данных конкретизированы указанием на строки и графы форм бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений высшего образования и статистической отчетности вузов. Считаем, что это может обеспечить более четкое представление заинтересованных пользователей о порядке формирования показателей качества финансового менеджмента вуза и создать необходимые условия для автоматизации не только этого процесса, но и контроля за ним различными субъектами внутреннего и внешнего финансового контроля. Группировка источников данных для формирования показателей оценки качества финансового менеджмента вуза в табличной форме позволила выявить ряд неточностей в методике Минобрнауки России, которые приведены как сноски к табл. 2.4, предложить ее уточнение в части плановых источников данных.



Таблица 2.4

## Группировка источников данных для формирования показателей оценки качества финансового менеджмента вуза

Название источника данных	Источник данных <sup>1</sup>	Показатель (код показателя, в расчете которого он используется)
1	2	3
I. Бухгалтерская (финансовая) отчетность		
1. Баланс государственного (муниципального) учреждения (ф. 0503730)	стр. 400 гр. 10	До – расчеты с кредиторами по долговым обязательствам на конец отчетного периода (ПФУ-2)
2. Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737)	по КФО – 2 разд. 1 стр. 010 гр. 9	Д <sup>ф</sup> – фактический объем собственных доходов на отчетную дату (ПКП-1)*
	по КФО – 2 разд. 2 стр. 200 гр. 9	Р <sup>ф</sup> – фактический объем расходов от приносящей доход деятельности (ПКП-2)
	по КФО – 2 разд. 1 стр. 010 гр. 9	Д <sub>пдд</sub> – фактический объем поступлений от приносящей доход деятельности (ПФУ-1)*
	по КФО – 4 разд. 1 стр. 010 гр. 9	Д <sub>гз</sub> – фактический объем поступлений в форме субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания (ПФУ-1)
	по КФО – 2 разд. 1 стр. 010 гр. 9	Д <sub>пдд(факт)</sub> – объем поступлений от приносящей доход деятельности в отчетном периоде (ПФУ-2)*
	по всем КФО разд. 1 стр. 010 гр. 9/12	Д/12 – среднемесячный объем доходов в отчетном периоде (ПФУ-4)
	по КФО – 2 + по КФО – 4 разд. 2 стр. по коду аналитики 100 гр. 9	Р <sub>фот</sub> – фактический объем расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда за счет средств от приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания (СП-3)
	по КФО – 2 + по КФО – 4 разд. 2 стр. 200 гр. 9	Р – фактический объем расходов за счет средств от приносящей доход деятельности и субсидии на выполнение государственного задания (СП-3)
3. Отчет об обязательствах учреждения (ф. 0503738),	по КФО – 4 стр. 200 гр. 10	Обг – объем принятых и неисполненных обязательств отчетного периода (ПКП-3)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
вид финансового обеспечения – субсидия на выполнение государственного задания	по КФО – 4 стр. 700 гр. 6	Обс – объем принятых обязательств на финансовое обеспечение расходов, следующих за отчетным периодом (ПКП-3)
	по КФО – 4 стр. 700 гр. 5	Рас – объем принимаемых обязательств на финансовое обеспечение расходов, следующих за отчетным периодом (ПКП-3)
4. Отчет об обязательствах учреждения (ф. 0503738), вид финансового обеспечения – субсидия на иные цели	по КФО – 5 стр. 200 гр. 10	Обт – объем принятых и неисполненных обязательств отчетного периода (ПКП-4)
	по КФО – 5 стр. 700 гр. 6	Обс – объем принятых обязательств на финансовое обеспечение расходов, следующих за отчетным периодом (ПКП-4)
	по КФО – 5 стр. 700 гр. 5	Рас – объем принимаемых обязательств на финансовое обеспечение расходов, следующих за отчетным периодом (ПКП-4)
5. Сведения по дебиторской и кредиторской задолженности учреждения (ф. 0503769) (кредиторская задолженность и дебиторская задолженность все коды финансового обеспечения)	по всем КФО вид задолженности – кредиторская стр. «Всего задолженности» гр. 11	КЗ <sub>просроч</sub> – объем просроченной кредиторской задолженности (ПФУ-3)
	по всем КФО вид задолженности – кредиторская стр. «Всего задолженности» гр. 9	КЗ – общий объем кредиторской задолженности (ПУ-3)
	по всем КФО вид задолженности – дебиторская стр. «Всего задолженности» гр. 11	ДЗ <sub>просроч</sub> – объем просроченной дебиторской задолженности на конец отчетного периода (ПФУ-4)
6. Сведения об остатках денежных средств учреждения (ф. 0503779), субсидия на выполнение государственного задания	по КФО – 4 стр. «Всего» гр. 5	Ос – остаток субсидии на выполнение государственного задания (ПКП-3)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
7. Сведения об остатках денежных средств учреждения (ф. 0503779), субсидия на иные цели	по КФО – 5 стр. «Всего» гр. 5	Ос – остаток субсидии на иные цели (ПКП-4)
II. Плановая информация		
8. ПФХД (итоговая редакция)	ф. 0503737 по КФО – 2 разд. 1 стр. 010 гр. 4	Д <sup>п</sup> – плановый объем собственных доходов, предусмотренный в итоговой редакции ПФХД (за исключением данных по строке 19800 «Прочие поступления всего»**) (ПКП-1)
	ф. 0503737 по КФО – 2 разд. 2 стр. 200 гр. 4	Р <sup>п</sup> – плановый объем расходов от приносящей доход деятельности, предусмотренный в итоговой редакции ПФХД (за исключением данных по строке 40000 «Прочие выплаты всего»***) (ПКП-2)
	ф. 0503737 по КФО – 4 разд. 1 стр. 010, гр. 9	Дгз – субсидия на выполнение государственного задания (ПКП-3)
	ф. 0503737 по КФО – 5 разд. 1 стр. 010, гр. 9	Диц – общий объем субсидий на иные цели (ПКП-4)
III. Статистическая отчетность		
9. Сведения о численности и оплате труда работников сферы образования по категориям персонала (ф. № 3П-образование)	стр. 17 гр. 3	ФНЗ <sup>t</sup> <sub>ППС</sub> – объем фонда начисленной заработной платы ППС ООВО (без учета работающих в филиале(ах) ООВО и по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-1), (СП-2А)
	стр. 17 гр. 1	ССЧ <sup>t</sup> <sub>ППС</sub> – среднесписочная численность работников ППС (без учета работающих в филиале(ах) ООВО и по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-1), (СП-2А)
	-	t – длительность отчетного периода, на который производится расчет показателя (в месяцах) (СП-1), (СП-1А), (СП-2А)
	по филиалу(ам) стр. 17 гр. 3	ФНЗ <sup>t</sup> <sub>ППС</sub> – объем фонда начисленной заработной платы ППС филиальной сети (кроме расположенных за рубежом филиалов), без учета работающих по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-1А)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
	по филиалу(ам) стр. 17 гр. 1	ССЧ <sup>t</sup> <sub>ППС</sub> – среднесписочная численность работников ППС филиальной сети (кроме расположенных за рубежом филиалов), без учета работающих по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-1А)
	по каждому филиалу стр. 17 гр. 1	ССЧ <sup>t</sup> <sub>ППС</sub> – среднесписочная численность работников ППС в разрезе филиалов (СП-1А)
	-	n – количество филиалов ООВО (СП-1А), (СП-2)
	ф. № ЗП-образование по вузу + ф. № ЗП-образование по всем филиалам стр. 20 гр. 3	ФНЗ <sup>t</sup> <sub>НС</sub> – объем фонда начисленной заработной платы научных сотрудников ООВО (в целом по организации с филиалами (кроме расположенных за рубежом филиалов), без учета работающих по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-2)
	ф. № ЗП-образование по вузу + ф. № ЗП-образование по всем филиалам стр. 20 гр. 1	ССЧ <sup>t</sup> <sub>НС</sub> – среднесписочная численность научных сотрудников ООВО (в целом по организации с филиалами (кроме расположенных за рубежом филиалов), без учета работающих по внешнему совместительству) за 4 квартала отчетного периода (СП-2)
	ф. № ЗП-образование по каждому филиалу стр. 20 гр. 1	ССЧ <sup>t</sup> <sub>НС</sub> – среднесписочная численность научных сотрудников в разрезе филиалов (СП-2)
	ф. № ЗП-образование за период, предшествующий отчетному стр. 17 гр. 3	ФНЗ <sup>t-1</sup> <sub>ППС</sub> – объем фонда начисленной заработной платы ППС ООВО (без учета работающих в филиале(ах) ООВО и по внешнему совместительству) за период, предшествующий отчетному (СП-2А)
	ф. № ЗП-образование за период, предшествующий отчетному стр. 17 гр. 1	ССЧ <sup>t-1</sup> <sub>ППС</sub> – среднесписочная численность работников ППС (без учета работающих в филиале(ах) ООВО и по внешнему совместительству) за период, предшествующий отчетному (СП-2А)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
	стр. 11 гр. 3 + стр. 17 гр. 3 + стр. 19 гр. 3	ФНЗ <sub>оп</sub> – фактический объем расходов на оплату труда основного персонала (без учета работающих по внешнему совместительству) ООВО (включая педагогических работников, ППС и научных работников) (СП-4)
	стр. 01 гр. 3	ФНЗ <sub>общ.</sub> – общий объем фонда оплаты труда ООВО (без учета работающих по внешнему совместительству) (СП-4)
	стр. 17 гр. 1 + стр. 17 гр. 2	ССЧ <sub>ППС</sub> <sup>4 кв</sup> – средняя численность работников ППС по ООВО (с учетом работающих по внешнему совместительству) по итогам четырех кварталов соответствующего года (СП-5)
	ф. № ЗП-образование (за январь-сентябрь) стр. 17 гр. 1 + стр. 17 гр. 2	ССЧ <sub>ППС</sub> <sup>3 кв</sup> – средняя численность работников ППС по ООВО (с учетом работающих по внешнему совместительству) по итогам трех кварталов соответствующего года (СП-5)
10. Сведения об образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры на начало учебного года (ф. № ВПО-1)	разд. 2.1.2 очная форма обучения стр. 04 гр. 54 + очно-заочная форма обучения стр. 04 гр. 54 + заочная форма обучения стр. 04 гр. 54	ЧС – численность студентов на начало учебного года (по всем формам обучения) (СП-5)
	-	k – коэффициент приведения численности студентов к приведенному контингенту (очная форма обучения – 1,0; очно-заочная форма обучения – 0,25; заочная форма обучения – 0,1) (СП-5)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
IV. Официальные данные федеральных органов исполнительной власти		
11. Официальные данные Росстата		ЗП <sub>ср.регион</sub> <sup>t</sup> (ЗП <sub>сред.</sub> <sup>рег.i</sup> )* – среднемесячный доход от трудовой деятельности в соответствующем субъекте РФ за отчетный период (СП-1), (СП-1А), (СП-2)
12. Официальные данные Минэкономразвития России		
V. Данные учредителя (Минобрнауки России)		
13. Внутренние данные Минобрнауки России	-	НПУ – выявленные факты нарушения требований нормативно-правовых актов в области оказания платных образовательных услуг, в т.ч.: - факт установления стоимости платных образовательных услуг ниже нормативных затрат с учетом коэффициента выравнивания; - факт установления стоимости платных образовательных услуг по договорам об образовании, заключенным при смене физического и (или) юридического лица, за вычетом ранее произведенной оплаты за предыдущие периоды обучения, выше уровня инфляции, предусмотренного основными характеристиками федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период (ПКНПА-1)
14. Информационная система Минобрнауки России pfhd.edu.ru; cbias.ru Порядок составления и утверждения ПФХД федеральных, государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства науки и высшего образования РФ [19]	-	Гр – фактическая дата утверждения и представления ПФХД в информационной системе Минобрнауки России pfhd.edu.ru, cbias.ru (ПКНПА-2)

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
Информационная система Минобрнауки России pfhd.edu.ru; cbias.ru; Порядок составления и утверждения отчета о результатах деятельности федеральных, государственных учреждений, находящихся в ведении Министерства науки и высшего образования РФ, и об использовании закрепленного за ними государственного имущества (соответствующий приказ Минобрнауки России не действует с 26.12.2021)	-	F – фактическая дата представления на согласование в Минобрнауки России отчета о результатах деятельности бюджетного учреждения или опубликования отчета о результатах деятельности автономного учреждения в информационной системе Минобрнауки России pfhd.edu.ru, cbias.ru (ПКНПА-3)

1 – предложено автором.

Выделенные недостатки действующей методики Минобрнауки России:

\* – использование разных обозначений для одного показателя [18], [144];

\*\* – недействующий номер строки ПФХД, приведенный в письме Минобрнауки России от 30.08.2021 № МН/18/2211 «О предварительном рейтинге качества финансового менеджмента за 2020 год» [144];

\*\*\* – опечатка в номере строки, также допущенная в письме Минобрнауки России от 30.08.2021 № МН/18/2211 [144].

Сокращения согласно нормативным актам: ПКП – показатели качества планирования; ПФУ – показатели финансовой устойчивости; СП – стратегические показатели; ПКНПА – показатели качества исполнения нормативных правовых актов.

Источник: составлена автором.

Рекомендация Минобрнауки России по формированию значений исследуемых показателей рейтинга на основе плановой информации – итоговой редакции ПФХД пока еще осложнено необходимостью выгрузки отдельных его частей с сайта государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». Поэтому, в табл. 2.4 предложено использовать для заполнения плановых значений показателей соответствующие данные Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737).

Формирование показателей вуза для участия в реализации программы Приоритет-2030 четко регламентировано и содержит точные ссылки на строки и графы формы № 1 – Мониторинг. Однако, методические указания ее заполнения содержат лишь описание необходимых для этого данных о деятельности вуза [21]. В целях исключения возможных ошибок и неточностей при заполнении показателей формы № 1 – Мониторинг, и применяемых вузом в рамках программы Приоритет-2030, можно рекомендовать использовать учетную информацию забалансовых счетов 17 «Поступления денежных средств» и 18 «Выбытия денежных средств». Учитываемые на них данные в разрезе кодов раздела, подраздела классификации расходов бюджетов, кодов финансового обеспечения, а также классификации операций сектора государственного управления позволяют обеспечить достоверность соответствующих показателей и возможность их верификации.

В настоящей части диссертации обобщены подходы к представлению информационной базы финансового контроллинга, содержащиеся в научных трудах отечественных и зарубежных авторов. Проведена оценка возможности использования видов учетной информации вузов для формирования различных типов показателей и индикаторов их финансово-хозяйственной деятельности, соответствующих видовым характеристикам финансового контроллинга. Раскрыто информационное содержание отдельных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности вузов, которое может быть использовано в финансовом контроллинге. Систематизированы и конкретизированы источ-



ники учетной информации для обеспечения достоверности и верификации формирования предлагаемых в целях финансового контроллинга показателей оценки качества финансового менеджмента вуза и программы Приоритет-2030.

Сделан вывод о том, что имеются различные подходы к представлению состава информационной базы финансового контроллинга; для его осуществления на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций бюджетной сферы формируется релевантная информация; развитие учетной информации вузов для обеспечения финансового контроллинга состоит в разработке системы элементов различных видов отчетности (управленческой, бухгалтерской, статистической, интегрированной, стратегической) и использовании цифровых платформенных решений.

### 2.3. Использование в бухгалтерском учете инструментов резервирования для развития учетного обеспечения финансового контроллинга вузов

Развитие в последние два десятилетия бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы, включая вузы, сформировало достаточно релевантное учетное обеспечение всей системы управления исследуемых экономических субъектов, которое может быть востребовано также и в процессе их финансового контроллинга. К настоящему времени сложилось несколько направлений, по которым продолжается развитие учетного обеспечения финансового контроллинга, прежде всего в области управленческого учета и бюджетирования. (Ивашкевич В.Б., Шигаев А.И. [91], [35], Супрунова Е.А. [128], Ендовицкий Д.А. [85], Кайдановская Т.В. [92], и др.) В условиях увеличения степени турбулентности экономики возникают проблемы реализации риск-ориентированного подхода к управлению деятельностью учреждений высшего образования для эффективного и результативного использования средств

бюджетов в целях максимально оперативного решения всего спектра сложных задач, определяемых государством. Формирование резервов в бухгалтерском учете позволяет придать ему форму и содержание риск-ориентированного бухгалтерского учета. Однако, исследованию возможностей резервирования для целей повышения качества и эффективности учетного обеспечения финансового контроллинга пока еще не уделяется должного внимания в работах ученых и практиков. Действенные инструменты для формирования учетной информации для внутренних и внешних заинтересованных пользователей о стоимостных объемах взятых на себя вузом обязательств по софинансированию проектов не разработаны, что негативным образом отражается на достоверности данных бухгалтерской финансовой отчетности, их полезности для финансового контроллинга.

Значительный вклад в развитие теоретико-методологических основ антикризисной модели управленческого учета, предполагающей ряд новых объектов учета, одними из которых являются резервы, внес Бобрышев А.Н. Предложенная им система бюджетирования резервов, порядок их отражения на счетах бухгалтерского учета в коммерческих организациях [29, с. 10-12] доказательно обосновывают тот факт, что возможности использования в учетном процессе инструментов резервирования в целях повышения уровня релевантности учетного обеспечения всей системы управления вузом, включая финансовый контроллинг, пока еще полностью не реализованы. Бобрышев А.Н. считает, что резервы должны формироваться в связи с кризисными явлениями при условии превышения расходов над их суммой, предусмотренной бюджетом, и не использоваться для финансирования дополнительных объемов производства [29, с. 30]. Формирование резервов предстоящих расходов на основании бюджета проекта, предусматривающего софинансирование вуза, с этой точки зрения можно обосновать рисками несоблюдения его стоимостного объема. Для вузов более характерным является оформление соглашений, договоров, общая сумма софинансирования по которым может превышать объем собственных средств вуза, сформированных за счет вне-

бюджетных источников, следствием чего является недостоверное представление соответствующих стоимостных данных в отчетах о реализации проектов.

Резервирование как один из инструментов учета будущих событий, по мнению Еремеевой О.С., позволяет осуществлять наблюдение за вероятностью будущих обязательств. Автор приводит цитаты Дьячковой О.В., Евстафьевой Е.М., Богатого Д.В., Соколова Я.В., о том, что необходимо обеспечивать качество учета будущих событий, и что потенциальность, будущее составляют основное зерно фактов хозяйственной жизни, это дает возможность заинтересованным пользователям на основе информации бухгалтерского учета принимать обоснованные решения на перспективу. [88]

Беспалов М.В., Гарнов И., Евсеев Е.Г., Анохова Е.В., Кришталева Т.И., др. обращают внимание на то, что такой объект бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы как резервы предстоящих расходов появился, начиная с 2015 г., в процессе очередного редактирования Единого плана счетов [11], [57], [81], [103]. Как отмечают многие авторы, введение этого учетного объекта в практику организаций государственного сектора способствовало сближению бухгалтерского учета учреждений государственного сектора с учетом в коммерческих организациях, более полной реализации принципа равномерного признания расходов [68], [78]; гармонизации отечественного бухгалтерского учета с международными стандартами финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС), а конкретно с требованиями МСФО ОС 19 «Резервы, условные обязательства и условные активы» [156], [80], [81], [103], [104].

Журавлева Е.П., Адинцова Н.П., осуществляя оценку управления рисками в бухгалтерском учете, отмечают, что система формируемых резервов позволяет отражать предпринимательские риски экономических субъектов [90, с. 94], что обеспечивает возможность своевременного реагирования по ним посредством принятия экономических решений. Роль финансовой отчетности в раскрытии информации о рисках экономических субъектов пока-

зывает Домбровская Е.Н., которая считает, что действующие правила бухгалтерского учета практически не позволяют отражать в бухгалтерской отчетности влияние рисков на показатели их финансово-хозяйственной деятельности. В настоящее время резервирование, в т.ч. посредством создания резервов предстоящих расходов, является инструментом, позволяющим ускорить отражение финансовых рисков посредством более раннего их признания [77, с. 22]. Варпаева И.А. также обосновывает тезис о том, что осуществлению риск-ориентированного подхода к бухгалтерскому учету во многом способствует формирование резервов. [64]

Донцова О.П., Хурья Р.Р., Ордынская М.Е. характеризуют систему резервирования как инструмент обеспечения достоверности, объективности бухгалтерской отчетности, в т.ч. при отражении в ней резервов предстоящих расходов. [78, с. 123-124] Авторы проводят сравнение мнений таких видных ученых, как Азриляна А.Н., Бабаева Ю.А., Гиляровской Л.Т. и Мельниковой Л.А., Соколова Я.В., в отношении используемых ими определений понятия резерва, которое раскрывается посредством следующих дефиниций: «обособленная часть активов, необходимый способ уточнения бухгалтерских статей и покрытия предстоящих расходов, накопления для покрытия ожидаемых и строго определенных расходов» [78, с. 124]. Единство позиций ученых наблюдается в тезисе о том, что использование инструментов резервирования в бухгалтерском учете экономических субъектов обеспечивает соблюдение такого важного его принципа, как принцип осмотрительности, который в МСФО ОС 1 «Представление финансовой отчетности» представлен одной из обязательных качественных характеристик финансовой отчетности, обеспечивающей ее нейтральность. В приведенном международном стандарте обращается внимание на то, что при достижении осмотрительности в бухгалтерском учете и отчетности необходимо обеспечить баланс требований. С одной стороны, чтобы активы и доходы не были завышены, а обязательства и расходы – занижены; а с другой стороны, чтобы при этом соответствующие действия в рамках практической реализации профессионального суждения не

являлись намеренными для формирования скрытых или избыточных резервов [156].

Многие авторы в своих научных трудах не выходят за рамки развернутого представления положений о резервах, которые определены действующими нормативно-правовыми актами в области регулирования бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности организаций бюджетной сферы [10], [11], [12], [13], [26]. Так, формирование, использование, отражение в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности отдельных видов резервов предстоящих расходов или полного их состава в соответствии с действующими требованиями федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора (ФСБУ ОГС) «Резервы. Раскрытие информации об условных обязательствах и условных активах» [10] раскрывают Белецкая Ю. [54], Бусуёк Н.А. и Мельникова Л.А. [63], Варпаева И.А. [64], Евсеев Е.Г., Анохова Е.В. [81], Дружиловская Т.Ю. [79], Мизиковский И.Е. и Маслова Т.С. [111] Такие научные труды очень важны для раскрытия новых сложных, неоднозначных методических положений нормативных актов, которые находятся на этапе освоения и внедрения в действующую учетную практику организаций бюджетной сферы, включая вузы. Но все они посвящены порядку бухгалтерского учета и отражения в бухгалтерской отчетности резервов (или отдельных из них), образованных по оценочным значениям (понятие которых определено ФСБУ ОГС «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» [9]): резерва предстоящей оплаты отпусков; резерва по претензиям, искам; резерва по реструктуризации деятельности; резерва по убыточным договорным обязательствам; резерва на демонтаж и вывод основных средств из эксплуатации; резерва по гарантийному ремонту; резерва для оплаты фактических затрат, по которым не поступили документы, др. [11]

По нашему мнению, имеются все основания для того, чтобы содержание объектов, учитываемых по счету 040160000 «Резервы предстоящих расходов» трактовать шире, чем определено нормативными актами в настоящее время. Прецедент расширения восприятия границ бухгалтерского учета и от-

четности организаций бюджетной сферы, включая вузы, был создан Минфином России в 2010 году, когда в систему бухгалтерских счетов были введены счета для учета санкционирования расходов по операциям с разработанными показателями процесса исполнения учреждением утвержденных ПФХД, бюджетной сметой назначений по принятию и (или) исполнению обязательств на соответствующие финансовые годы, причем и за пределами планового периода. Кроме того, степень модернизации в использовании инструментов бухгалтерского учета и в отношении трактовки его объектов посредством введенной Минфином России в учетный процесс организаций бюджетной сферы названной группы бухгалтерских счетов становится более ясной, при понимании того, что на них отражаются не являющиеся по своей сути фактами хозяйственной жизни операции. Это подтверждается отсутствием влияния таких операций на финансовое положение, финансовый результат деятельности и движение денежных средств учреждения. [31, с. 307]

Обратимся к обоснованию использования в процессе бухгалтерского учета вузов инструментов резервирования путем формирования и отражения в учете и бухгалтерской отчетности резервов предстоящих расходов в целях развития учетного обеспечения финансового контроллинга, в т.ч. проектного финансового контроллинга, в государственных учреждениях высшего образования. Прежде всего, как было сказано выше, вузы реализуют различного рода договоры, соглашения по образовательной, научной, инновационной, международной и др. направлениям деятельности, в соответствии с условиями которых могут быть предусмотрены стоимостные объемы софинансирования за счет собственных средств вуза. Например, содержание Приложения 2 показывает, что из 37 инновационных проектов, которые ВГУ предлагает для коммерциализации, и общий бюджет которых составляет более 1 206 млн. руб. [143], 26 инновационных проектов (почти 71 %) предполагает использование софинансирования ВГУ. В настоящее время в рамках осуществления научной, инновационной деятельности условия софинансирования вуза за счет внебюджетных источников могут быть установлены при предо-

ставлении ему Минобрнауки России из федерального бюджета грантов в форме субсидий на реализацию отдельных мероприятий Федеральной научно-технической программы развития определенных исследований и исследовательской инфраструктуры. Например, согласно Постановлению Правительства РФ от 30.06.2020 № 951. [3], софинансирование должно быть не менее 10% от суммы гранта, предоставленного в соответствующем финансовом году, причем с четко определенными направлениями использования активов вуза для реализации проекта (рис. 2.8).

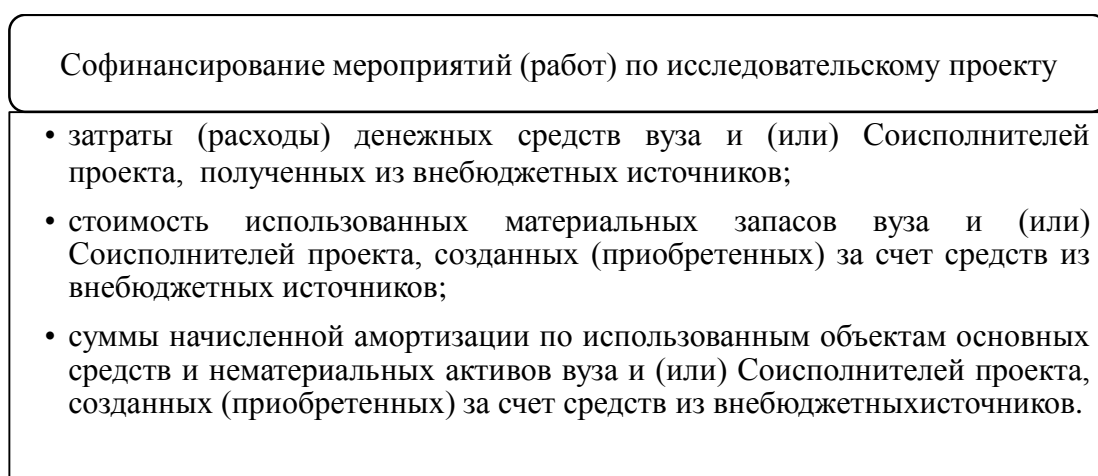


Рис. 2.8. Направления софинансирования вуза по проекту  
Федеральной научно-технической программы,  
утвержденной Постановлением Правительства РФ от 30.06.2020 № 951  
Источник: составлен автором по материалам сайта Минобрнауки России [153].

Минобрнауки России в пределах выделенных лимитов бюджетных обязательств для реализации приведенного выше Постановления Правительства РФ по каждому соглашению на разработку соответствующей темы определяет предельный размер гранта. Например, не более 305,00 млн. руб., в том числе: на 2021 год – до 85,00 млн. руб.; на 2022 год – до 108,00 млн. руб.; на 2023 год – до 112,00 млн. руб. [153] Таким образом, стоимость софинансирования по реализуемым проектам вуза за счет внебюджетных источников может быть значительна, что обуславливает необходимость ее учета и контроля. В финансовой модели ВГУ (как потенциального участника программы поддержки отечественных вузов Приоритет-2030) для того, чтобы

пройти конкурсный отбор и стать ее участником с возможностью получения базовой части гранта и специальной части гранта на обеспечение социально-экономического развития территорий, укрепление кадрового и научно-технологического потенциала организаций реального сектора экономики и социальной сферы, предусмотрена стоимость внебюджетных средств, которая является основанием для определения вузом контрольного значения объемов софинансирования по всем реализуемым проектам (рис. 2.9).

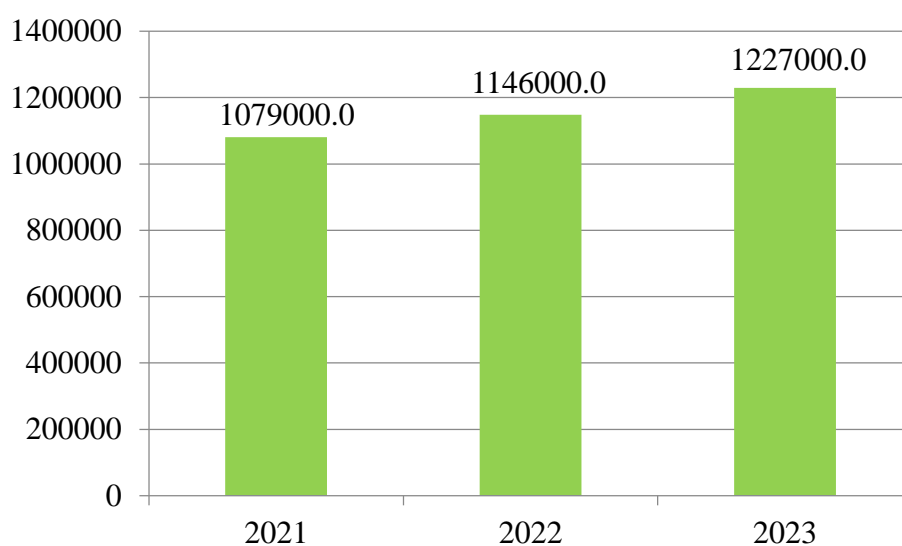


Рис. 2.9. Объем плановых доходов от приносящей доход деятельности ВГУ в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Источник: составлен автором по материалам <https://lk.priority2030.ru/indicators/>. [148]

Значительные объемы софинансирования вуза по различным проектам, утвержденные заключенными договорами, соглашениями, представляют собой обязательства, которые берет на себя вуз в рамках выполнения проектов. Для обеспечения релевантной учетной и контрольной информацией в процессе проектного финансового контроллинга координации выполнения обязательств вузом по софинансированию проектов предлагаем вести его бухгалтерский учет посредством формирования резервов предстоящих расходов с использованием счета 040160000 «Резервы предстоящих расходов». Это позволит не только организовать бухгалтерский учет софинансирования, но и



реализовать в его процессе соблюдение принципа равномерности признания расходов, предусмотренного ФСБУ ОГС «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора» [5], а также требования осмотрительности при формировании бухгалтерской отчетности, который в соответствии с МСФО ОС 1 «Представление финансовой отчетности» обеспечивает ее нейтральность [156, с. 48]. Отметим, что стоимостные объемы софинансирования за счет внебюджетных средств вуза, как правило, определены, период (сроки) реализации проектов известны. В связи с этим формирование резервов предстоящих расходов для учета средств софинансирования вуза по реализуемым проектам в полном соответствии с ФСБУ ОГС «Резервы. Раскрытие информации об условных обязательствах и условных активах» [10] не представляется возможным.

Предлагаемый отдельный вид резервов предстоящих расходов обуславливает использование на счете 040160000 «Резервы предстоящих расходов» соответствующей аналитики с учетом рекомендаций, которые содержатся в письме Минфина России от 20.05.2015 № 02-07-07/28998 [27] в отношении оценочных обязательств в виде утвержденных нормативными актами резервов. Следуя логике присвоения аналитического кода по видам резервов предстоящих расходов, а также их возможному количеству, представленному в Едином плане счетов [11], представим счета бухгалтерского учета для учета резервов предстоящих расходов на софинансирование проектов вуза (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Счета бухгалтерского учета для учета резервов предстоящих расходов  
на софинансирование проектов вуза

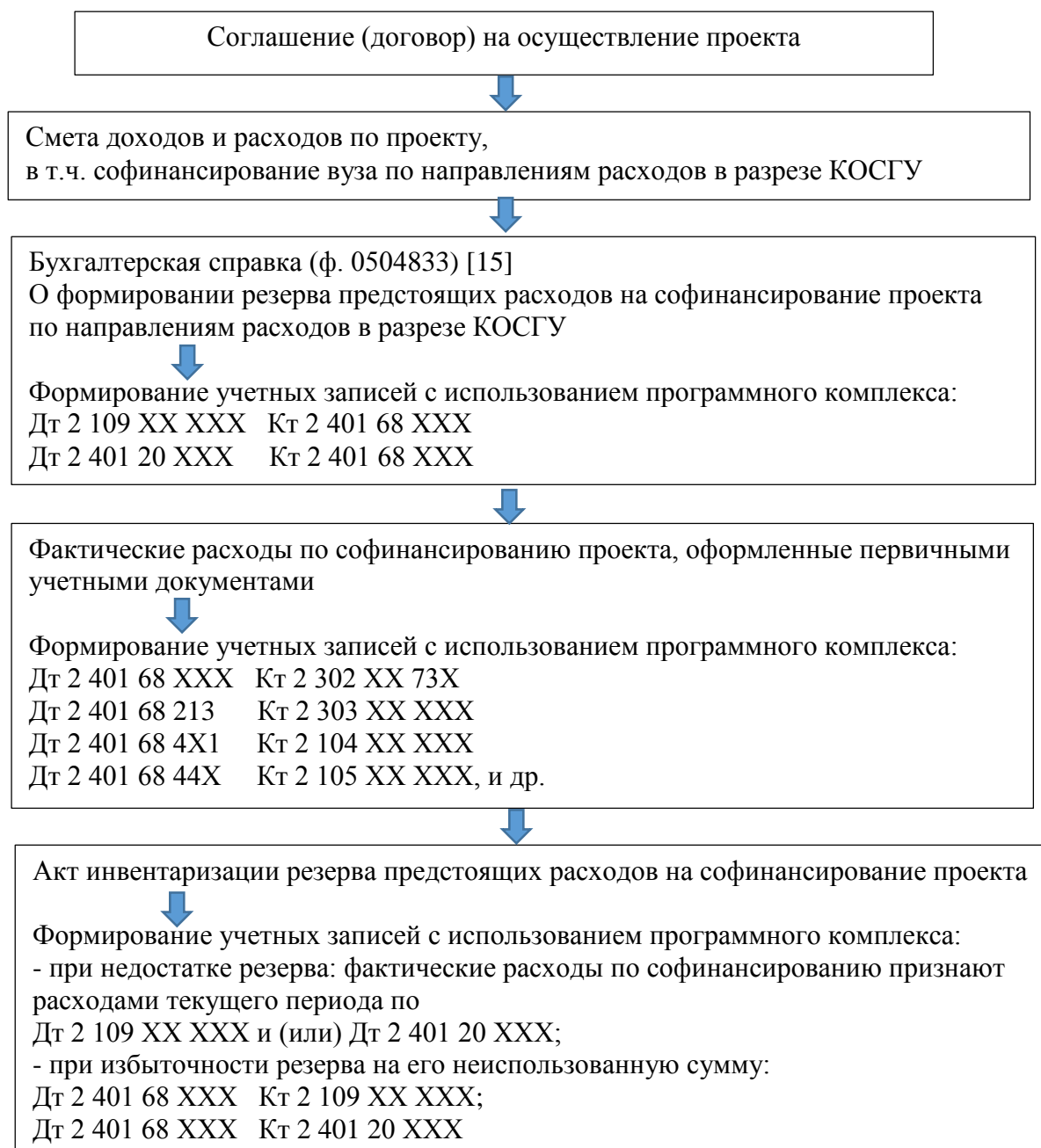
Номер счета	Название счета
1	2
2 401 68 000	Резервы предстоящих расходов на софинансирование проектов
2 401 68 211	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части выплаты заработной платы

1	2
2 401 68 213	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты страховых взносов
2 401 68 221	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты услуг связи
2 401 68 222	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты транспортных услуг
2 401 68 223	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты коммунальных услуг
2 401 68 225	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты работ, услуг по содержанию имущества
2 401 68 226	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части оплаты прочих услуг
2 401 68 290	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части прочих расходов
2 401 68 411	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части амортизации основных средств
2 401 68 421	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части амортизации нематериальных активов
2 401 68 440*	Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов в части уменьшения стоимости материальных запасов

\* – Детализируется подстатьями КОСГУ согласно Приказу Минфина России от 29.11.2017 № 209н [15].

Источник: составлена автором.

Поясним, что использованный в номере счета код финансового обеспечения 2 – приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения), обусловлен направлением на софинансирование проектов собственных средств вуза, полученных из внебюджетных источников. Предложенный перечень счетов 2 401 68 000 «Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов» может быть детализирован другими статьями и подстатьями КОСГУ в зависимости от условий соглашений (договоров) по реализации различных проектов вуза по осуществляемым направлениям деятельности.



где:

2 104 XX XXX «Амортизация»;

2 105 XX XXX «Материальные запасы»;

2 109 XX XXX «Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг»;

2 302 XX 73X «Увеличение кредиторской задолженности по принятым обязательствам»;

2 303 XX 731 «Увеличение кредиторской задолженности по страховым взносам...»;

Рис. 2.10. Общая схема бухгалтерского учета резерва предстоящих расходов на софинансирование проектов

Источник: составлен автором.

На рис. 2.10 представлена общая схема использования предложенного счета в процессе бухгалтерского учета софинансирования проектов вуза, которая может составить основу для уточнения положений действующих инструкций по применению плана счетов бухгалтерского учета бюджетных и автономных учреждений [12], [13].

Мизиковский И.Е., Маслова Т.С. акцентируют внимание на важном положении о том, что в практической реализации способов резервирования средств для осуществления государственными (муниципальными) учреждениями предстоящих расходов большое значение имеет качественная разработка соответствующих положений учетной политики организации бюджетной сферы. [111] Отметим, у учреждений имеется возможность развития способов ведения бухгалтерского учета на основе положений действующих нормативных актов в области регулирования бухгалтерского учета организаций государственного сектора, что предусмотрено законодательством о бухгалтерском учете [5], ФСБУ ОГС «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» [9]. Однако, в связи с процессами консолидации бухгалтерской (финансовой) отчетности, представления ее в ГИИС УОФ «Электронный бюджет», а также централизации бухгалтерского учета и отчетности, собственных учреждениям бюджетной сферы, по нашему мнению, использование предложенного счета 2 401 68 000 «Резерв предстоящих расходов на софинансирование проектов» в практике вузов должно быть, прежде всего, согласовано с их учредителем.

При раскрытии информации о предложенном к формированию в вузах резерве предстоящих расходов на софинансирование проектов в их бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с ФСБУ ОГС «Представление бухгалтерской (финансовой) отчетности» [8], другими нормативными актами, следует учитывать несколько положений. В бухгалтерском балансе учреждения такой резерв должен рассматриваться как краткосрочное обязательство и уменьшать показатель финансового результата экономического субъекта. Результат сравнения кредитового оборота и дебетового оборота по

счета 2 401 68 000 «Резервы предстоящих расходов на софинансирование проектов» составит показатель «Чистое изменение резервов предстоящих расходов» Отчета о финансовых результатах деятельности учреждения (ф. 0503721). В Пояснительной записке к Балансу учреждения (ф. 0503760) раздел 1 «Сведения о дебиторской и кредиторской задолженности учреждения» Приложения (ф. 0503769) – в составе сумм на начало года и изменений за отчетный период, на конец отчетного периода, а также на конец аналогичного периода прошлого финансового года. [14] В Пояснительной записке необходимо будет представить информацию о способе определения его стоимостной оценки (документально подтвержденные данные). [8]

Следует согласиться с мнением Егоровой Е.М., Глущенко А.В. о том, что «...формирование и использование учетной информации, характеризующей разные параметры научно-исследовательских и образовательных процессов и технологий, способно влиять на управленческие решения по построению технологических цепочек, обеспечивающих высокое качество и инновационность образовательных и научных продуктов, укрепление конкурентных преимуществ и достижение стратегических целей вузов, удовлетворяющих требованиям потребителей» [82]. Формирование резервов предстоящих расходов на софинансирование проектов вузов позволяет учесть важные параметры их реализации, что может быть востребовано в процессе проектного финансового контроллинга вуза.

В настоящей части диссертационного исследования обосновано использование резервирования в бухгалтерском учете вузов для развития учетного обеспечения проектного финансового контроллинга. Предложены счета бухгалтерского учета для учета резервов предстоящих расходов на софинансирование проектов вуза и общая схема учетных записей с их использованием. Раскрыт порядок уточнения положений учетной политики вуза, а также раскрытия информации о соответствующих резервах в бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений в соответствии с действующими нормативными актами.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ВУЗОВ

#### 3.1. Организация внутреннего финансового контроля крупного классического университета

Внутренний контроль в высших учебных заведениях имеет определенные особенности, отдельные из которых обусловлены спецификой финансирования их деятельности. В процессе постоянного поиска в построении системы финансирования вузов наиболее адекватной современным реалиям развития экономики России и запросам потребителей образовательных услуг сформирована ее модель, предусматривающая в том числе проектное финансирование учреждений высшего образования, оказывающее влияние на организацию внутреннего контроля в вузах, которая должна соответствовать специфике осуществляемого управления, в том числе посредством финансового контроллинга. В настоящее время имеется значительное количество организационно-методических разработок в области внутреннего финансового контроля не только в коммерческих организациях, но и в учреждениях бюджетной сферы, включая вузы. Актуализируется важность применения к нему риск-ориентированного подхода. Разрабатываются положения по определению его субъектов, объектов, целей и задач.

Однако, пока еще недостаточно исследований об особенностях организации внутреннего финансового контроля в учреждениях высшего образования, отвечающей специфике проектного финансирования, а также учитывающей потребности функционирования финансового контроллинга. В связи с этим, представляется важным исследовать развитие представлений о субъектах и объектах внутреннего финансового контроля в условиях проектного финансового контроллинга.

Головин С.В. определяет внутренний финансовый контроль в учреждениях государственного сектора как «...самостоятельную деятельность должностных лиц, структурных подразделений внутри государственного учреждения, направленная на обеспечение достаточного уровня уверенности в соблюдении требований нормативных правовых актов, достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности и своевременности представляемой отчетности» [73, с. 655].

Отметим, что в настоящее время организация внутреннего финансового контроля в вузах далека от совершенства. Гаджиев Н.Г., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н., Рабаданов Р.М. на основе систематизации нескольких групп типичных нарушений, выявляемых Минобрнауки России в подведомственных учреждениях высшего образования в процессе ведомственного контроля и формулируют вывод о том, что их причиной является «...низкий уровень финансового контроля в вузах, недостатки в организационной и управленческой деятельности должностных лиц» [68, с. 8-10], [69].

Ендовицкий Д.А., Бахтурина Ю.И. в результате оценки практики организации внутреннего финансового контроля в вузах приходят к выводу о недостаточной вовлеченности вузов в практику формирования отдельных структурных подразделений, которые наделены соответствующими контрольными функциями и подчинены непосредственно ректору вуза. [84, с. 611]

Кроме этого, обратим внимание на способы организации внутреннего контроля. Как правило, вуз применяет один из них на основе оценки объемов своей деятельности, численности работников, рекомендаций учредителя. В случае получения программно-целевого финансирования более востребованной является комбинация способов организации внутреннего контроля. Например, при наличии отдельного структурного подразделения, обладающего контрольными функциями, в целях контроля за достижением показателей и индикаторов программы развития вуза назначаются работники, которые имеют соответствующие профессиональные компетенции по ее отдель-

ным направлениям, определяется лицо или структурного подразделения, осуществляющее общую координацию по результатам внутреннего контроля достигнутых результатов.

Ивашкевич В.Б. отмечает, что в процессе финансового контроллинга иначе проявляются функции, субъектов внутреннего контроля. При наблюдении субъекта контроля за результатами деятельности структурных подразделений, отдельных работников по подчиненности, важное значение приобретает осуществление ими самоконтроля исполнения должностных обязанностей, а также функций структурных подразделений. Можно сказать, что в процессе финансового контроллинга повышается его оперативность, в виду возможности осуществлять корректирующие действия по достижению заданных показателей, целей в текущем режиме. [91, с. 5-6]

Определенное решение методических вопросов внутреннего контроля с позиции риск-ориентированного подхода к его осуществлению в вузах предлагают Ендовицкий Д.А., Коробейникова Л.С., Головин С.В., Спиридонова Н.Э. [87], [124], [127] Так, разработанный Спиридоновой Н.Э. классификатор нарушений составляет основу для формирования методики, а также повышения оперативности и качества проведения внутреннего контроля в учреждениях высшего образования. [125] Однако, в предлагаемом перечне видов нарушений отсутствуют те из них, которые связаны с несоблюдением порядка ведения бухгалтерского учета на забалансовых счетах, учета и отчетности по средствам софинансирования проектов вуза, нарушения порядка формирования информации статистической отчетности и отчетности в рамках проведения мониторинга Минобрнауки России [126, с. 209-242]. Михайлова Е.Н. приводит информацию о том, что при проверках учреждений бюджетной сферы органами Казначейства выявляются ошибки ведения учета на забалансовых счетах. [112] По нашему мнению, не вовлечение указанных направлений в область проведения внутреннего финансового контроля в вузе негативным образом сказывается на развитии контрольного обеспечения финансового контроллинга учреждений высшего образования.



Утвержденные индикаторы и контрольные показатели результативности программ развития университетов Приоритет-2030 составляют те контрольные точки, в отношении которых вузам необходимо осуществлять внутренний контроль. К традиционным объектам внутреннего контроля таким, как материальные, трудовые, финансовые ресурсы с позиции подтверждения достоверности ведения бухгалтерского учета, подготовки и обеспечения мер по повышению экономности и результативности их использования [135, с. 124], следует добавить: достижение показателей и индикаторов программ развития вуза.

Особенностью реализации программы Приоритет-2030 является использование единой одноименной информационной системы, данные которой формируются на основании показателей формы № 1-Мониторинг (Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования). При этом нивелируется такой значительный недостаток внутреннего контроля вузов, отмечаемый Ендовицким Д.А., Бахтуриной Ю.И., как несоблюдение принципа независимости при его организации, что свойственно значительному количеству учреждений высшего образования [84, с. 608], в связи с наличием у Минобрнауки России необходимых дистанционных инструментов верификации предоставляемой вузами информации.

Мрачковский А.Е., Телятникова Т.В., Шевченко Н.В. обращают внимание на важность раскрываемой вузами информации в рамках мониторинга эффективности их деятельности, в т.ч. о финансово-экономической деятельности. [108, с. 1621-1622] Однако, в настоящее время развернута дискуссия о качестве представляемых вузами данных в формах мониторинга. Так, Марголин А.М. приводит доказательную базу для утверждения о том, что показатели мониторинга вузов формируют «...иллюзию контроля качества образования», и что такая отчетность вузов не редко содержит завышенные данные о получаемых ими доходах, другую недостоверную информацию по образовательной, научно-исследовательской и финансово-экономической деятельно-

сти [106, с. 68-73]. В связи с этим, можно определить, что в процессе внутреннего контроля четко определяется еще один важный блок его объектов, которые представлены в показателях статистической отчетности и мониторинга вузов, используемые в проектом финансовом контроллинге.

Как было отмечено в настоящей диссертации выше, выполнение учреждением показателей и индикаторов программы Приоритет-2030 должно сопровождаться поддержанием высокого уровня качества финансового менеджмента, которые развивают представление об объектах внутреннего финансового контроля, учитывающего особенности финансового контроллинга учреждения высшего образования. В условиях риск-ориентированного подхода к контрольной деятельности в вузе можно определить приоритет проведения контрольных мероприятий в отношении тех показателей, индикаторов качества финансового менеджмента вуза, которые находятся в «красной зоне». Для ВГУ, по материалам исследования, проведенного в п. 2.1 настоящей диссертации, такие показатели представлены на рис. 3.1.

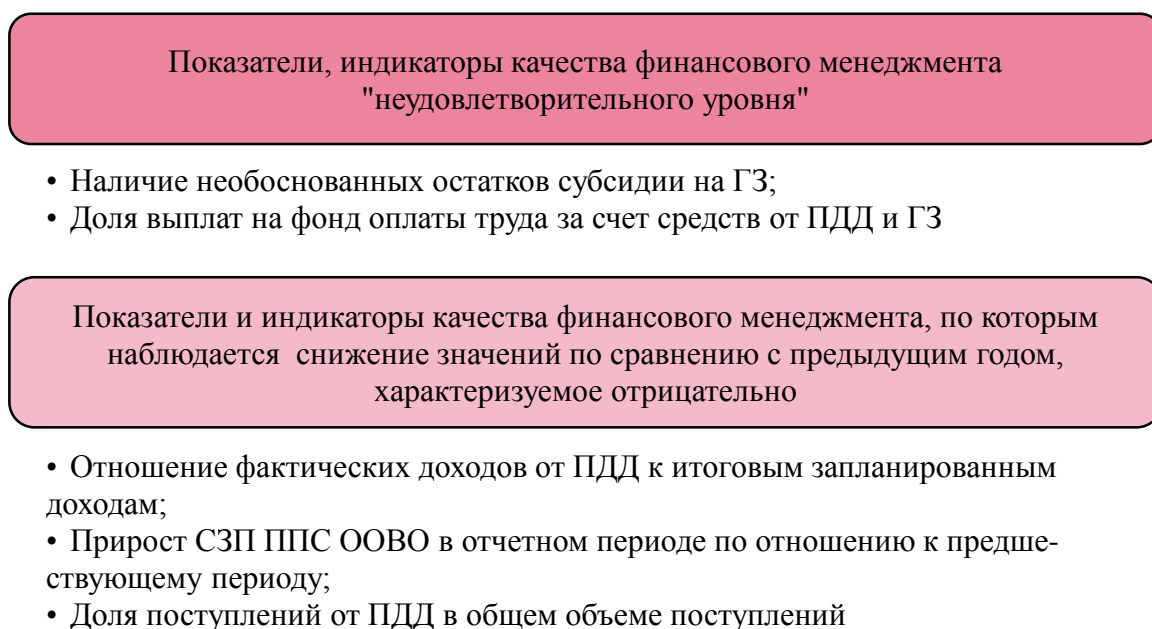


Рис. 3.1. Показатели и индикаторы качества финансового менеджмента ВГУ приоритетно включаемые в объекты внутреннего финансового контроля

Источник: составлен автором.

Аналогично могут быть представлены показатели качества финансового менеджмента вуза «удовлетворительного уровня» и «высокого уровня», которые также составляют ключевые точки, формирующие объекты внутреннего финансового контроля.

Программно-целевое финансирование во многом определяет нацеленность внутреннего контроля на обеспечении выполнения индикаторов и показателей программы Приоритет-2030; осуществление предварительного контроля формируемых их стратегических значений в целях достижимости результатов реализации программы; обеспечение своевременности принятия управленческих решений по осуществлению программы с использованием инструментов текущего контроля. Все это способствует совершенствованию теории и практики стратегического внутреннего контроля, основные положения которого раскрываются в работах отечественных и зарубежных ученых, например, Магданова П.В. [105], Киселева А.А. [96], Парамоновой Л.А. [116], Савенкова Д.Л., Савенкова Л.Д. [120], Hahn D. [44], Weber J., Mayer E. [40], Mann R., и др., но применительно к учреждениям бюджетной сферы недостаточно исследованы. Считаем, что наиболее важным направлением стратегического внутреннего контроля является контроль за состоянием, плановым и прогнозным изменением внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на показатели и индикаторы стратегической программы развития вуза.

Последнее время в соответствии с Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» [6] и началом реализации в нашей стране программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [17] такими авторами, как Сафина Р.Р., Асаева К.А. [121], Каморджанова Н.А. [94], Татуев А.А., Овчарова Н.И., Галюта О.Н., Залевская М.А. [129], Булыга Р.П., Бурцева К.Ю., Сафонова И.В. [48], Мельник М.В. [109], и др., широко обсуждаются вопросы цифровизации осуществления контроля в различных экономических субъектах.

Активное применение цифровых технологий в бюджетной сфере способствует развитию цифровизации внутреннего контроля учреждений государственного сектора, в т.ч. вузов, создает условия для гармонизации и стандартизации процессов внутреннего и внешнего контроля, необходимость которых отмечают Мельник М.В., Ветрова И.Ф., Ветров А.В. [110], кардинально изменяет модель контроля: от проверки и наказания к мониторингу и предупреждению. В этом аспекте представляет определенный интерес возможность использования вузами электронных информационных ресурсов контролирующих органов для оперативного определения возникающих рисков и более качественного осуществления внутреннего контроля. Следует, однако, отметить, что стандартизация контрольной деятельности должна быть освобождена от излишней ее бюрократизации в целях обеспечения максимальной своевременности получаемых результатов и реагирования на возникающие негативные отклонения.

Для характеристики организации внутреннего контроля ВГУ, в т.ч. на предмет ее соответствия целям финансового контроллинга, следует отметить, что система управления университетом формируется в рамках горизонтально-сетевой модели, основанной на принципах децентрализации и делегирования полномочий основным структурным подразделениям. Ректор, определяющий основные направления развития университета, несет персональную ответственность за результаты осуществляемой деятельности, в т.ч. за итоги реализации крупных проектов; реализует управление вузом через ректорат. В связи с этим, ответственным за принятие решений в области выстраивания эффективной системы управления университетом, основанной на использовании технологий стратегического менеджмента, менеджмента качества и бюджетирования, в целом, а также в рамках крупных проектов, предусматривающих финансирование из средств бюджетов, является ректор ВГУ. Проректоры, ответственные за определенные направления деятельности, осуществляют функцию контроля работы профильных подразделений. На рис. 3.2 представлены субъекты, которые помимо традиционных субъектов внут-

ренного финансового контроля вуза, вовлечены в контрольную деятельность при реализации вузом крупных проектов, предусматривающих финансирование за счет средств бюджетов.

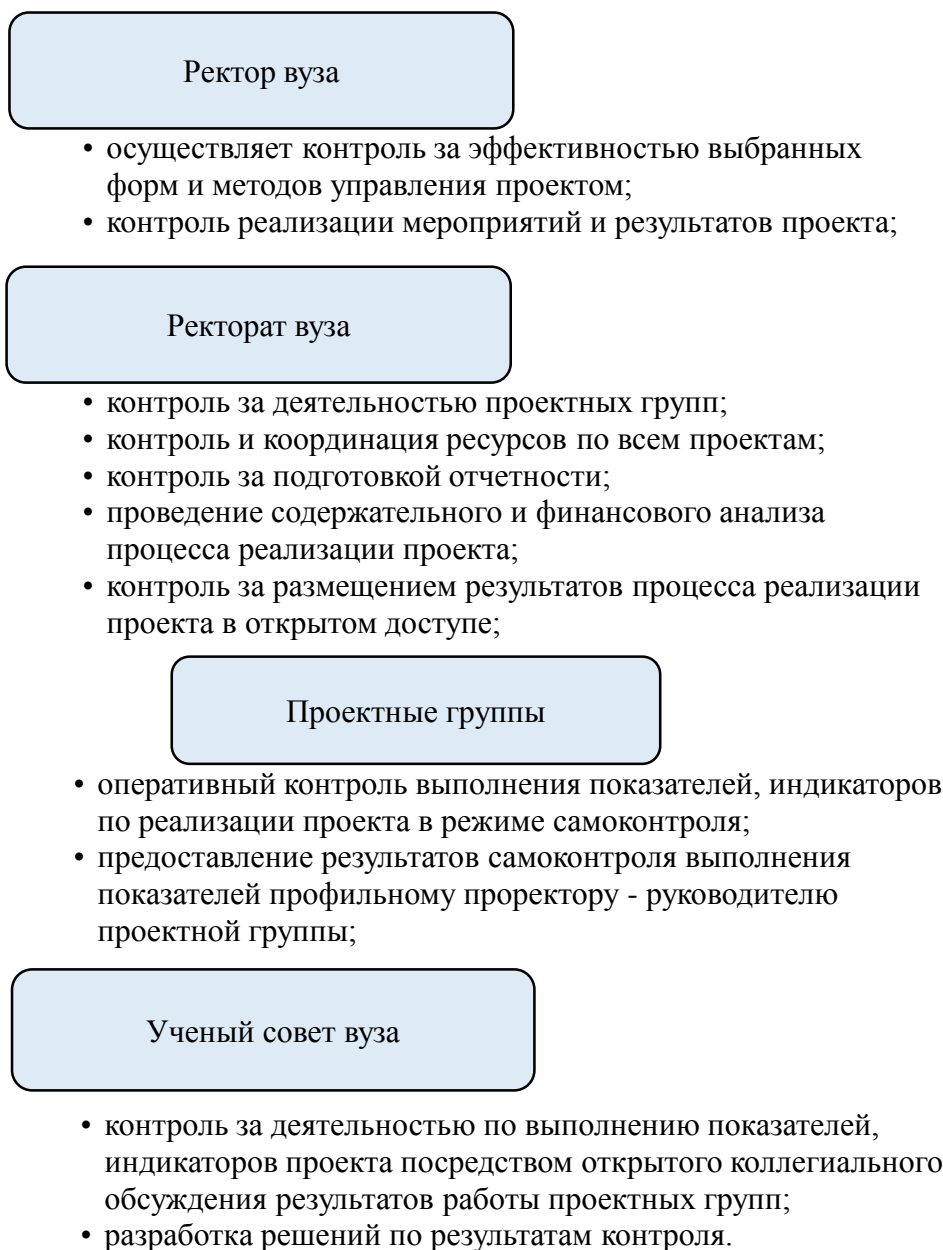


Рис. 3.2. Субъекты внутреннего финансового контроля, определяемые в вузе для реализации крупных проектов, предусматривающих финансирование за счет средств бюджетов (программы Приоритет-2030)

Источник: составлено автором.

Применяемая в ВГУ система внутреннего финансового контроля обеспечивает возможность ее развития для целей финансового контроллинга, в

т.ч. проектного финансового контроллинга. Имеющиеся Положения об отделе внутреннего финансового контроля и аудита, должностные инструкции его работников, Положение о внутреннем финансовом контроле формируют основу для вовлечения работников отдела в реализацию системы проектного финансового контроллинга, при условии внесения в указанные документы отдельных редакционных правок в отношении определения субъектов и объектов внутреннего финансового контроля, способов его осуществления. Функционирующая система менеджмента качества в вузе также способствует четкому выстраиванию механизма проектного финансового контроллинга, включая его контрольную составляющую.

Таким образом, особенности программно-целевого финансирования вузов, специфика проектного финансового контроллинга определяют следующие характеристики организации внутреннего контроля:

- расширяются контрольные точки и объекты внутреннего контроля;
- появляется потребность в комбинировании способов его организации;
- снижается негативное влияние несоблюдения в вузах принципа независимости при организации внутреннего контроля на его результаты;
- возникает необходимость осуществления стратегического внутреннего контроля, наиболее важным направлением которого является контроль за состоянием, плановым и прогнозным изменением внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на показатели и индикаторы стратегической программы развития вуза;
- появляется возможность цифровизации внутреннего контроля вуза и создаются условия для гармонизации и стандартизации процессов внутреннего и внешнего контроля;
- использования вузами электронных информационных ресурсов контролирующих органов для оперативного определения возникающих рисков и более качественного осуществления внутреннего контроля.

В этой части диссертации обоснована необходимость трансформации и дана характеристика специфики внутреннего контроля в вузах для обеспече-

ния его соответствия современному состоянию и перспективам развития программно-целевого финансирования.

Сделан вывод о том, что внутренний контроль вузов необходимо модернизировать с учетом стратегического характера процесса проектного финансирования, возможностей цифровизации контрольной деятельности.

Выделенные характеристики организации внутреннего контроля в вузах могут быть использованы для дальнейшего развития его теории и практики в целях обеспечения большей результативности и эффективности использования средств бюджета на выполнение образовательных, научных, инфраструктурных задач, поставленных государством.

### 3.2. Этапы и процедуры осуществления внутреннего финансового контроля показателей и индикаторов деятельности вуза

Развитие представлений об этапах и процедурах осуществления внутреннего финансового контроля показателей и индикаторов деятельности вуза является важной составляющей разработки контрольного обеспечения финансового контроллинга исследуемых учреждений бюджетной сферы. Следует отметить значительное количество научных трудов отечественных авторов, посвященных решению поставленного вопроса в этой части диссертации. Общее единство мнений ученых и практиков в отношении этапов и процедур внутреннего финансового контроля выражается следующими основными тезисами. Этапы внутреннего финансового контроля представляют в виде последовательности действий субъектов контроля от планирования контрольного мероприятия, его осуществления, до оформления результатов проверок и принятия по ним экономических, управленческих решений. Горбунова Н.А., Шибилева О.В. определяют этапы организации внутреннего контроля [74, с. 47], представляя тем самым еще одну позицию в отношении их выявления, которая присутствует в работах отечественных ученых. В части

процедур осуществления внутреннего финансового контроля отмечается, как правило, наличие терминологической разницы в их определениях, различий используемых понятий в различных нормативно-правовых актах, регулирующих контрольную деятельность разных органов исполнительной власти. Все это создает определенные организационно-методические трудности на уровне отдельного учреждения бюджетной сферы, в т.ч. вуза, по регламентации контрольной деятельности, закрепленной в локальных нормативных актах, а также непосредственно в процессе осуществления внутреннего финансового контроля и отражения его результатов. [71]

Специфика осуществления внутреннего контроля в условиях функционирования финансового контроллинга, включая проектный финансовый контроллинг, выражающаяся в особенностях его субъектов, объектов, информационной базы, может быть представлена и в отношении этапов внутреннего финансового контроля, а также используемых в его процессе процедур.

Представляется важным раскрыть два подхода к определению особенностей этапов внутреннего финансового контроля с позиции финансового контроллинга. Один представляет собой последовательность контрольных действий при внедрении и развитии финансового контроллинга в учреждении высшего образования, а другой – порядок внутреннего контроля как неотъемлемого элемента системы финансового контроллинга в вузе. Раскроем далее такую двойственность в отношении характеристики этапов внутреннего финансового контроля.

В процессе принятия руководством вуза управленческих решений направленных на повышение результативности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности может быть определена целевая установка должностным лицам по внедрению или совершенствованию действующей системы финансового контроллинга. В этом случае возникает необходимость реализации в учреждении высшего образования нескольких последовательных этапов внутреннего финансового контроля, которые схематично представлены на рис. 3.3.



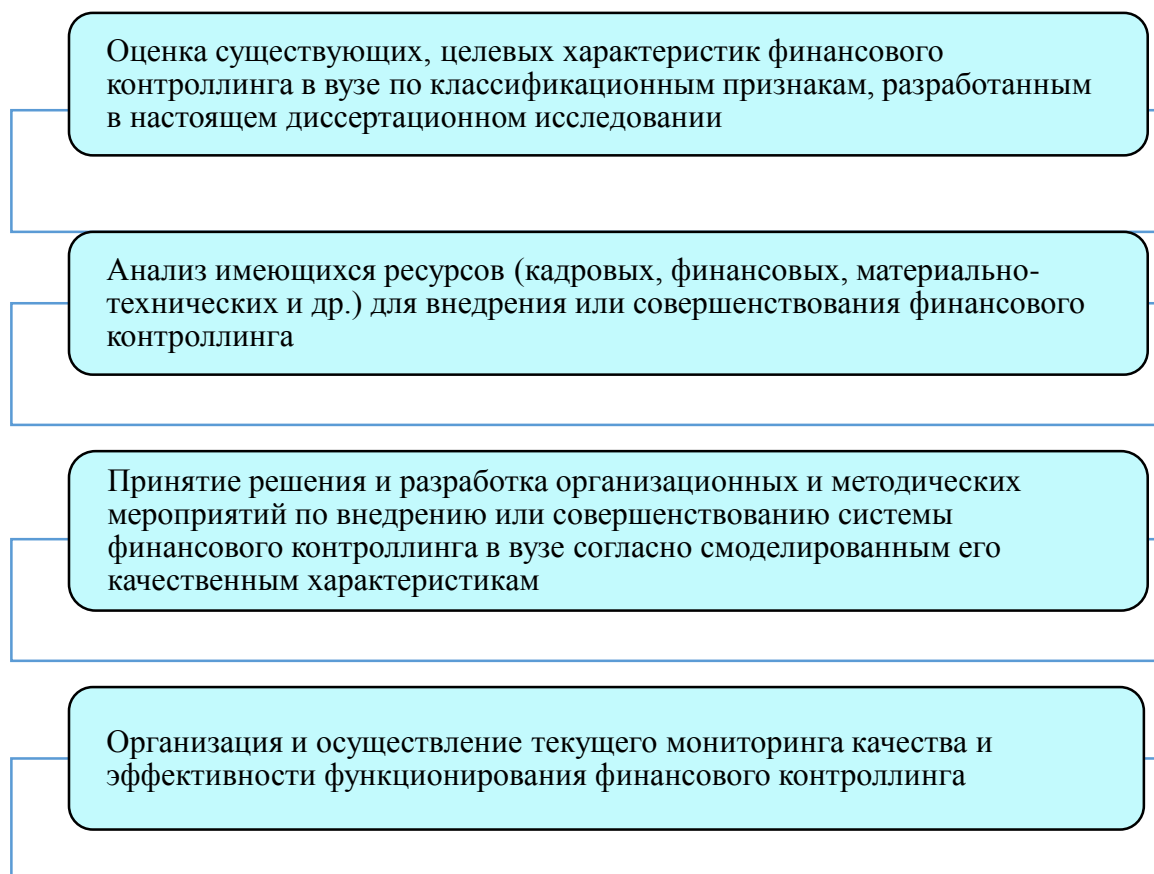


Рис. 3.3. Этапы внутреннего финансового контроля по внедрению или развитию системы финансового контроллинга в вузе

Источник: составлен автором.

Реализация обозначенных этапов внутреннего финансового контроля осуществляется его субъектом. Раскроем подробнее содержание первого из них на примере ВГУ. В табл. 3.1 представлена характеристика действующего финансового контроллинга в вузе по классификационным признакам, разработанным в настоящем диссертационном исследовании, и направления его развития.

Таблица 3.1

#### Характеристика финансового контроллинга в ВГУ

Признак классификации	Вид финансового контроллинга	Оценка действующей системы	Целевые характеристики
1	2	3	4
1. Уровень планирования	стратегический	+	+
	тактический	+	+
	оперативный	+	+

Продолжение табл. 3.1

1	2	3	4
2. Фаза осуществления	предварительный	+	+
	текущий	+	+
	последующий	+	+
3. Субъект финансового контроллинга	контроллинг, осуществляемый отдельным структурным подразделением	-	-
	контроллинг, осуществляемый отдельным работником вуза	-	-
	проектный контроллинг	+	+
	контроллинг на условиях аутсорсинга	-	-
	контроллинг на условиях косорсинга	-	-
4. Наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта контроллинга	профессиональный	+	+
	непрофессиональный	-	-
5. Объект контроллинга	контроллинг имущественного комплекса	+	+
	контроллинг затрат	+	+
	контроллинг денежных потоков	+	+
	контроллинг закупки товаров, работ, услуг	+	+
	контроллинг маркетинга	+	+
	контроллинг трудовых ресурсов	+	+
	контроллинг налогов	+	+
	контроллинг финансовой устойчивости	+	+
	контроллинг проекта	+	+
	контроллинг сегмента деятельности и др.	+	+
6. Используемые инструменты контроллинга	традиционный	+	+
	креативный	-	+
7. Подход к формированию контроллинга	комплексный	+	+
	системный	-	+
	ресурсо-ориентированный	+	+
	риск-ориентированный	+	+
8. Наличие и использование инфраструктуры цифровой экономики	контроллинг с использованием цифровой инфраструктуры [17] в полном объеме	-	+
	контроллинг с использованием отдельных элементов цифровой инфраструктуры	+	-
9. Наличие стандартов, регламентов финансового контроллинга	стандартизированный	-	-
	регламентированный	+	+
	интуитивный	-	-

1	2	3	4
10. Периодичность использования финансового контроллинга	постоянный	+	+
	возобновляемый с определенной периодичностью	-	-
	ситуационный	-	-
11. Стадия жизненного цикла вуза	вновь созданного вуза	-	-
	растущего вуза	-	-
	зрелого вуза	+	+
	стареющего вуза	-	-
	возрождающегося вуза	-	-
12. Использование финансового контроллинга в практической деятельности вуза	фактический	+	+
	формальный	-	-

Источник: составлена автором.

По содержанию табл. 3.1 видно, что развитие финансового контроллинга в ВГУ лежит в области придания ему креативного, системного характера на основе полного использования в его процессе элементов цифровой инфраструктуры (аппаратных средств, программных обеспечений, телекоммуникаций, различного рода информационных ресурсов и др.). В большей степени это будет сопряжено с необходимостью детального анализа финансовых, материально-технических и др. ресурсов для определения возможности и сроков проведения мероприятий по совершенствованию финансового контроллинга в вузе.

На каждом из выделенных этапов внутреннего финансового контроля по внедрению или совершенствованию системы финансового контроллинга в вузе субъектами внутреннего финансового контроля могут быть использованы различные приемы и способы осуществления контрольной деятельности (рис. 3.4). Основными приемами внутреннего финансового контроллинга являются сравнение и документальное оформление результатов контроля (составление докладных записок, отчетов о результатах анализа имеющихся и необходимых ресурсов и др.), которое используется для обоснования принимаемых экономических решений, направленных на развитие финансового

контроллинга. Анкетирование способствует не только выявлению целевых характеристик финансового контроллинга, но и определить отношение работников вуза к процессу совершенствования финансового контроллинга, что позволяет определить наличие социальных рисков и принять управленческие решения по их минимизации. В процессе применения приемов и способов экономического анализа формируется технико-экономическое обоснование управленческих решений по совершенствованию финансового контроллинга в вузе.

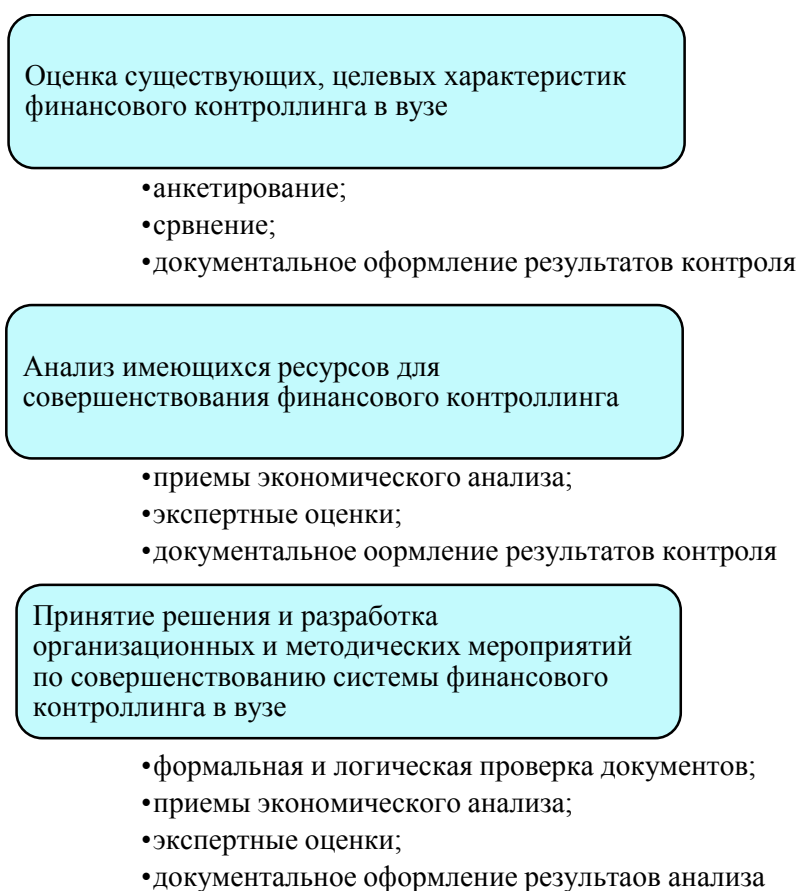


Рис. 3.4. Приемы внутреннего финансового контроля, используемые в процессе развития финансового контроллинга в вузе

Источник: составлен автором.

Формальная и логическая проверка локальных нормативных актов, других документов, таких как должностные инструкции работников вуза и др., позволяет определить их качество, полноту содержания, направления

внесения изменений и корректировок, направленных на развитие организационно-методических положений финансового контроллинга в учреждении высшего образования. Экспертные оценки направлены на формирование детальной комплексной программы развития финансового контроллинга, включая разработанные для достижения этой цели организационные и методические мероприятия в соответствии с установленными сроками их реализации.

Этапы внутреннего контроля (как неотъемлемого элемента системы финансового контроллинга в вузе) соответствуют характеристикам учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга, которые раскрыты в п. 1.3 настоящего диссертационного исследования. Внутренний финансовый контроль, реализуется в отношении сроков, управления стоимостью проектов вуза, качества и объема коммуникаций в процессе финансового контроллинга на всех этапах осуществления управления проектом: инициация, планирование, исполнение, контроль и мониторинг, завершение.

Проверка сроков реализации проекта осуществляется в связи с тем обстоятельством, что их несоблюдение может негативным образом влиять на предоставленные объемы финансирования. Посредством инструментов внутреннего финансового контроля в отношении качества и объема коммуникаций выявляют полноту, результативность и эффективность выполнения обязанностей работниками вуза – членов рабочей группы проекта, особенно в тех случаях, когда их непреднамеренные или намеренные действия или бездействие, обусловили или могут вызвать финансовые потери для учреждения высшего образования.

В табл. 3.2 приведены отдельные позиции авторов по вопросу определения состава и характеристики процедур внутреннего финансового контроля, используемых в деятельности учреждений бюджетной сферы. В представленной выборке мнений исследователей по вопросу процедур внутреннего финансового контроля четко прослеживается общее понимание нескольких их характеристик.

Обзор представлений авторов о составе процедур внутреннего  
финансового контроля в учреждениях бюджетной сферы

Автор, источник	Состав процедур внутреннего финансового контроля
1	2
Попова А.Д. [147]	Документальное оформление; разграничение полномочий и ротация обязанностей; сверка данных; надзор; процедуры, связанные с компьютерной обработкой данных.
Ярыш А.А. [158]	Циклическое осуществление процедур внутреннего контроля в условиях автоматизации: установка периода проведения внутреннего контроля; запуск обработки процедур внутреннего контроля; формирование файлов для внутреннего контроля; проверка и детализация файлов для внутреннего контроля; полученные результаты проверки по каждому виду внутреннего контроля.
Петров А.М., Шнайдер В.В., Гаврилов Д.В. [117, с. 273]	Циклическое осуществление процедур внутреннего контроля, ориентированного на риск: установление стандартов; анализ «план-факт»; принятие необходимых корректирующих решений; оценка корректирующих действий.
Горбунова Н.А., Шибилева О.В. [74, с. 47]	Непрерывный процесс действий должностных лиц организаций бюджетной сферы: на этапе предварительного контроля – проверка соблюдения стандартов и процедур ПФХД, бюджетной сметы; на этапе текущего контроля – повседневный анализ; экспертиза соблюдения, составления отчетности и ведения бухгалтерского учета; оценка результативности расходования государственных средств; на этапе последующего контроля – проверка качества и достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности; анализ отклонений фактических данных от плановых значений; мониторинг объектов контроля; экспертиза объектов контроля; аналитические процедуры.

1	2
Белова С.Н. [55]	Последовательный процесс использования процедур (этапов) при проведении ревизии объектов контроля
Астраханцева И.А., Кутузова А.С., Хомякова А.А., Ахматов Х.А. [51]	Процедуры контроля соответствуют каждому виду внутреннего контроля: процедуры предварительного контроля (согласование, санкционирование); процедуры текущего контроля (оперативный мониторинг, анализ фактов хозяйственной жизни, проверка работы исполнителей, самоконтроль); процедуры последующего контроля (документальные проверки)

Источник: составлена автором.

Авторами отмечается непрерывность реализации процедур внутреннего финансового контроля с определенной цикличностью их использования при осуществлении полного контрольного процесса на предварительной его стадии, текущей и последующей.

В отношении решения вопроса о приемах внутреннего финансового контроля в учреждениях высшего образования достаточно интересным является исследование Астраханцевой И.А., Кутузовой А.С., Хомяковой А.А., Ахматова Х.А. Авторы, характеризуя организацию и методику внутреннего контроля в вузе, выделяют несколько видов комплаенс-рисков:

- риск несоблюдения требований законодательства и подзаконных актов;
- риск несоблюдения требований внутренних нормативных актов;
- риск несоблюдения требований профессиональных стандартов;
- риск несоблюдения требований к учебно-методическим материалам.

[51, с. 56]

Отметим, что нам близка позиция Астраханцевой И.А., Кутузовой А.С., Хомяковой А.А., Ахматова Х.А. по вопросу востребованности процедуры комплаенс-контроля в вузах, которые также отмечают факт того, что в этом

состоит общее мнение большинства исследователей внутреннего контроля в учреждениях высшего образования, обоснованное наличием для таких экономических субъектов жесткой регламентации норм и правил ведения финансово-хозяйственной деятельности. [51, с. 51]

Бородин А.Г. рассматривает проблемы внедрения комплаенс-контроля в бюджетных учреждениях с точки зрения создания отдельного структурного подразделения. [60] Раскрывая названные проблемы, автор все же настаивает на необходимости введения в организационную структуру бюджетного учреждения или отдельное подразделение, или должность комплаенс-менеджера, наделенного соответствующими должностными обязанностями. И в этом достаточно сложно согласиться с автором, так как, прежде всего, далеко не все, даже крупные бюджетные учреждения, ведущие вузы имеют соответствующие ресурсы для организации и эффективного функционирования отдельной комплаенс-службы, увеличения численности административного персонала. Отметим обстоятельства, которые обеспечивают эффективное применение комплаенс-контроля как одного из приемов контрольной деятельности, осуществляемой в вузах:

- в настоящее время уже имеются рекомендации Минобрнауки России по результатам обзора наиболее типичных нарушений, которые допускают вузы при несоблюдении действующих нормативно-правовых актов;

- сложилась действенная система постоянного контроля в отношении вузов, осуществляемого Казначейством, позволяющего отслеживать и своевременно корректировать ошибки, неточности, злоупотребления, возникающие в отношении предоставляемых вузам из бюджетов средств;

- имеются комплексные методические разработки классификаторов нарушений, выявляемых при проверках финансово-хозяйственной деятельности учреждений высшего образования;

- сформированы для вузов финансовые и материальные, кадровые возможности автоматизации управленческих процессов, в том числе и контрольных. Все это свидетельствует о том, что комплаенс-контроль может быть



эффективно осуществлен в процессе внутреннего финансового контроля как один из результативных его приемов.

Наше мнение о специфике процедур внутреннего финансового контроля, осуществляемого в процессе финансового контроллинга состоит также и в том, что в их составе необходимо рассматривать такие процедуры, как самоконтроль и смежный контроль. Преимуществами использования процедуры самоконтроля в процессе внутреннего финансового контроля являются несколько обстоятельств:

- отсутствие необходимости привлечения дополнительных работников для его осуществления;
- оперативность реагирования на негативные факты, выявленные в результате самоконтроля;
- вовлечение работников учреждения высшего образования в процесс достижения целей и решение задач эффективного управления финансово-хозяйственной деятельности вуза.

Самоконтроль как процедура внутреннего финансового контроля не освобождена и от отдельных недостатков:

- необходимость вложения значительных финансовых ресурсов на подготовку, обучение и постоянное повышение квалификации в области финансово-хозяйственной деятельности работников учреждения высшего образования;
- высокий уровень необъективности оценок собственных действий работников, обеспечивающих процесс функционирования общей системы внутреннего финансового контроля в вузе;
- формальный подход работников к процедуре самоконтроля осуществления финансово-хозяйственной деятельности, их низкая заинтересованность в проведении самоконтроля в виду увеличения должностных обязанностей и рутинности этого процесса.

Отмеченные и другие недостатки самоконтроля как приема внутреннего финансового контроля в вузах могут быть нивелированы при условии

унификации и автоматизации контрольной деятельности на основе применения современных информационных технологий.

Под смежным контролем понимаем прием его осуществления в отношении объектов внутреннего финансового контроля, в котором задействованы должностные лица, структурные подразделения вуза, принимающие непосредственное участие в фактах хозяйственной жизни, событиях, касающихся конкретного объекта внутреннего финансового контроля. Смежный контроль позволяет конструктивно и оперативно решить возникающие проблемы в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности в виду организационных особенностей финансового контроллинга в вузе, положительно влияющих на снятие социальных противоречий, которые могут возникать при решении поставленных экономических задач и достижении целей повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности учреждения высшего образования.

В этой части диссертационной работы определена и представлена авторская позиция в отношении этапов и процедур внутреннего контроля, осуществляемого в процессе финансового контроллинга (включая проектный финансовый контроллинг) в учреждении высшего образования. Раскрыты два подхода к определению особенностей этапов внутреннего финансового контроля с позиции финансового контроллинга: как последовательность контрольных действий при внедрении и развитии финансового контроллинга в учреждении высшего образования, а также как определенного порядка внутреннего финансового контроля, характеризуемого в качестве неотъемлемого элемента системы финансового контроллинга в вузе. Разработка первого подхода к представлению этапов внутреннего финансового контроля позволила определить следующие из них: 1) оценка существующих, целевых характеристик финансового контроллинга в вузе; 2) анализ имеющихся ресурсов для совершенствования финансового контроллинга; 3) принятие решения и разработка организационных и методических мероприятий по совершенствованию системы финансового контроллинга в вузе. Представить основные

приемы, используемые на каждом из этапов внутреннего финансового контроля в процессе совершенствования финансового контроллинга в вузе.

Сделан вывод о том, что оценка этапов внутреннего финансового контроля как неотъемлемого элемента системы финансового контроллинга в вузе соответствуют характеристикам учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга, которые раскрыты в п. 1.3 настоящего диссертационного исследования. Раскрыта специфика процедур внутреннего финансового контроля, осуществляемого в процессе финансового контроллинга, которая состоит необходимости включения в их состав таких процедур, как комплаенс-контроль, самоконтроль и смежный контроль.

Полученные результаты этой части диссертационного исследования представляют собой методические разработки, которые могут быть использованы для повышения эффективности и качества внутреннего финансового контроля в вузах.

### 3.3. Оформление результатов внутреннего финансового контроля для обоснования релевантных управленческих решений

Контрольная деятельность, в том числе в рамках осуществления финансового контроллинга нуждается в тщательно разработанном документальном обеспечении. Современные процессы модификации финансирования вузов, включая механизмы и стоимостные объемы, оказывают определяющее влияние на особенности формирования учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга, что предопределяет наличие и возникновение новых вопросов документального сопровождения его качественного функционирования.

Отметим, что традиционно развитие порядка оформления результатов внутреннего финансового контроля учреждений бюджетной сферы лежит в области разработки документов для осуществления последующего контроля:

плана поверки, программы контрольного мероприятия, актов проверки, документов группирующих информацию нескольких контрольных мероприятий (журналов результатов контрольных мероприятий, отчетов о контрольной деятельности по выполнению плана проверок в рамках проведения внутреннего финансового контроля) и др. Такая методическая работа в учреждениях государственного сектора осложнена тем обстоятельством, что отсутствуют нормативные акты, регламентирующие этот процесс непосредственно для использования внутри учреждений. В качестве рекомендаций по формированию документального оформления результатов контрольной деятельности учреждения могут использовать нормативные акты в области государственного финансового контроля и аудита, методические рекомендации министерств и ведомств РФ, учредителей, а также соответствующие разработки ученых и практиков, и др. В научных трудах авторы предлагают не только документы по результатам контрольных мероприятий, но и состав, и содержание рабочих документов для внутреннего финансового контроля в различных экономических субъектах в отношении разных объектов контроля. Так, например, Клычова Г.С., Закирова А.Р., Клычова А.С., Саттарова Г.Ф., Гимадиев И.М. представляют авторские разработки форм плановых и рабочих документов для проведения внутреннего контроля финансовых результатов коммерческих организаций, которые могут составить основу формирования аналогичных документов в учреждениях бюджетной сферы. [97]

Отметим, что внутренний финансовый контроль, осуществляемый в рамках финансового контроллинга, имеет свои особенности, которые должны быть учтены и в процессе документального оформления его результатов. Прежде всего, такими особенностями является его текущий, а не только последующий характер; увеличение контрольных объектов; осуществление в отношении прогнозных показателей деятельности. В широко известных публикациях представлены формы смет доходов и расходов, бюджетов, общие принципы построения планов-балансов финансового контроллинга в различных экономических субъектах. Если обратиться к содержанию профессио-

нального стандарта «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций», который утвержден Приказом Минтруда России от 07.09.2015 № 595н, то можно отметить основные формы документов, необходимые для выполнения соответствующих трудовых функций (рис. 3.5).

Основные форм документов для выполнения трудовых функций специалиста по контроллингу

- отчеты о выполнении утвержденных планов;
- отчетность по результатам контроля и выявление причин возникших отклонений;
- формы плановых документов;
- формы представления исходных данных для оперативного планирования;
- схемы взаимодействия подразделений в процессе формирования сводных планов;
- формы для фиксации результатов контроля абсолютных и относительных отклонений фактических показателей от плановых;
- аналитический отчет о выполнении оперативного плана;
- оформленные пояснительные и аналитические материалы;
- формы отчетной документации по подразделениям и организации в целом;
- форм итоговых документов по результатам хозяйственной деятельности организации;
- аналитический отчет по результатам анализа отклонений отчетных показателей деятельности организации от плановых;
- регламенты, нормативные и руководящие документы по планированию и учету в организации;
- локальные акты и разработанные методики обработки результатов всех видов учета в организации.

Рис. 3.5. Основные формы документов, необходимые для выполнения трудовых функций специалиста по контроллингу согласно профессиональному стандарту [22]

Источник: составлен автором.

Выполнение работниками трудовых функций, как видно из представленных данных на рис. 3.5, в рамках осуществления контроллинга сопряжено в основном с формированием плановых и отчетных документов, а также документов, позволяющих фиксировать и анализировать результаты выполнения планов.

Предлагаемые нами основы развития документального обеспечения финансового контроллинга в крупном классическом вузе схематично представлены на рис. 3.6.

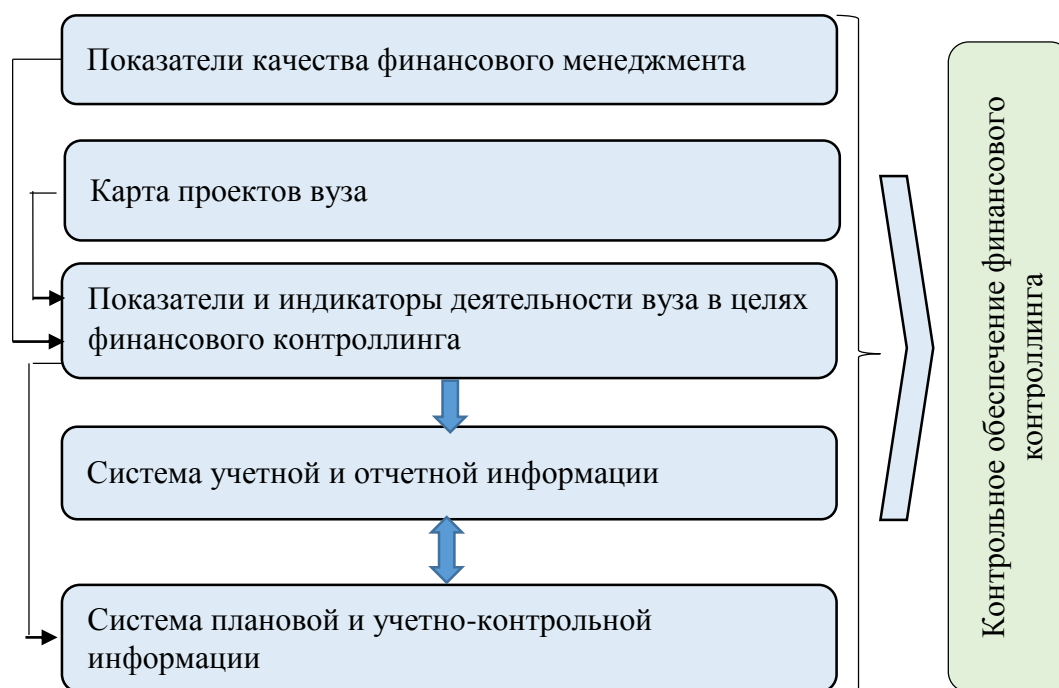


Рис. 3.6. Основы развития документального обеспечения финансового контроллинга в вузе

Источник: составлен автором.

Как видно из рис. 3.6, документальное обеспечение финансового контроллинга может быть представлено тремя основными блоками документов: плановым, учетным и контрольным. В каждом из предполагаемых блоков документального обеспечения целесообразно использовать матричный подход к его формированию, который мог бы обеспечить прослеживание взаимосвязи показателей качества финансового менеджмента; действующих и планируемых проектов вуза, с последующим выходом на сформированные на основе стратегического подхода различного рода отчеты о результатах финансово-хозяйственной деятельности.

В процессе разработки документального обеспечения финансового контроллинга адекватного специфике деятельности вуза необходимо учиты-

вать потребность в формировании такой его системы, которая могла бы соответствовать целям и задачам комплексного антикризисного управления исследуемым видом экономических субъектов. Данилочкина Н.Г., Боброва М.Б., Комонов Д.А. [75] достаточно подробно исследуют этот важный аспект финансового контроллинга, но документальному его обеспечению в цитируемой работе не уделяют должного внимания.

Кроме этого отметим, что не должно быть оценено в качестве эффективного документального обеспечения финансового контроллинга излишняя его бюрократизация. Следует найти приемлемый баланс между регламентацией и унификацией этого процесса как основы его цифровизации, и трудоемкостью осуществления документирования учетной и контрольной информации в целях финансового контроллинга, реализуемого, в том числе, с использованием средств автоматизации и информационных технологий.

Значение разноплановой фиксации, группировки и обобщения информации, которая востребована в управлении деятельностью государственных учреждений сферы высшего образования, а также ее постоянное совершенствование обусловлено также и увеличивающимися объемами государственного бюджетного финансирования, что проиллюстрировано необходимыми данными в п. 1.2 настоящей диссертационной работы.

Участие вуза в подготовке и непосредственной реализации программы Приоритет-2030 обуславливает необходимость формирования документального обеспечения в целях эффективного функционирования проектного финансового контроллинга. Ресурсы специализированного сайта не вполне обеспечивают его потребности, так как содержат готовые фактические данные Мониторинга-1 и запланированные вузом на период до 2030 г. Поэтому разработка документа, отражающего результаты контроля плановых, прогнозных и фактических значений применяемых показателей программы «Сводная форма планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030» имеет практическое значение для повышения оперативности и качества их формирования, комплексного представления данных, осу-

ществления процессов координации по их сбору, а также внутреннего финансового контроля на этапе планирования и выполнения показателей программы.

Возможности моделирования различных сценариев финансового обеспечения реализации программы Приоритет-2030 могут быть реализованы при условии формирования Сводной формы планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030 с использованием программы, например, такой как Microsoft Excel (табл. 3.3). В качестве рекомендаций для формирования предложенной формы используются источники данных, приведенные в нормативном акте Минобрнауки России. Однако, для осуществления проверки их значений в процессе внутреннего контроля необходимо проводить верификацию путем подтверждения информацией, учтенной на забалансовых счетах 17 «Поступления денежных средств» и 18 «Выбытия денежных средств» в разрезе кодов раздела, подраздела классификации расходов бюджетов, кодов финансового обеспечения, а также классификации операций сектора государственного управления, что позволяет обеспечить достоверность соответствующих показателей. Разработанная Сводная форма планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030 обладает следующими положительными характеристиками:

- используется на этапе планирования показателей;
- раскрывает ответственные структурные подразделения, ответственных должностных лиц (выбираются при заполнении из списка) за проставление и достоверность плановых и отчетных данных, а также за выполнение запланированных показателей и объяснение причин отклонений, возникших в процессе реализации программы;
- отвечает задачам подготовки аналитических материалов профильным проректорам – координаторам проектов, отчетов ректору вуза для принятия релевантных управленческих решений;
- составляет основу для разработки формирования соответствующих отчетов в системе «1С: Бухгалтерия» с привязкой к данным Мониторинга-1.



Таблица 3.3

Сводная форма планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030 за 2020-2030 гг. (фрагмент)

№ п/п	Название показателя	Ответственное структурное подразделение (лицо)	2020 г.	2021 г.							
			Факт	План		Факт*		Отклонение**		Причины отклонения*	
			Ед. изм..	Ед. изм.	Тр., %	Ед. изм.	Тр., %	Ед. изм.	Тр., %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Приведенный контингент**, чел.	Выберите элемент.	15320,95	15380,45	100,39						
2	НПР осн., чел.	Выберите элемент.	1008,7	995,2	98,6						
3	ППС, чел.	Выберите элемент.		985							
4	Научные сотрудники (далее – НС), чел.				10						
5	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР), тыс. руб.	Выберите элемент.	208068,58	215000,00	103,33						
6	<b>Р1_б. Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР) в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПР), тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>206,27</b>	<b>216,08</b>	<b>104,75</b>						

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности, тыс. руб.	Выберите элемент.	1074063,76	1079000,00	100,46					
8	<b>Р4_б. Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП, тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>1064,80</b>	<b>1084,42</b>	<b>101,84</b>					
9	Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета, тыс. руб.	Выберите элемент.	0,00	2800,00	-		-			
10	<b>Р6_б. Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПП, тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>0,00</b>	<b>2,81</b>	-		-			
11	Объем доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения, тыс. руб.	Выберите элемент.	27705,96	20000,00	<b>72,19</b>					
12	<b>Р3_с2. Объем доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения в расчете на одного НПП, тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>27,47</b>	<b>20,10</b>	<b>73,18</b>					

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта РФ и местных бюджетов, тыс. руб.	Выберите элемент.	90851,59	100000,00	110,07					
14	<b>Р4_с2. Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и оказания научно-технических услуг по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта РФ и местных бюджетов, в расчете на одного НПП, тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>90,07</b>	<b>100,50</b>	<b>111,59</b>					

Окончание табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
15	Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности, права на использование которых были переданы по лицензионному договору (соглашению), договору об отчуждении исключительного права, тыс. руб.	Выберите элемент.	288,49	150,00	52,00					
16	<b>Р8_с2. Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности, права на использование которых были переданы по лицензионному договору (соглашению), договору об отчуждении исключительного права, в расчете на одного НПП, тыс. руб.</b>	Выберите элемент.	<b>0,29</b>	<b>0,15</b>	<b>52,71</b>					

\*Показатели граф 7-11 заполняются по факту формирования формы Мониторинг -1 за 2021 г.

\*\* Контрольный показатель для соблюдения соотношения численности обучающихся и НПП.

Координатор, должность \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_

Источник: составлена автором.

Практическое значение предложенной формы, подтверждается тем, что на специализированном сайте программы Приоритет-2030 в личном кабинете вуза представлена только информация по уже сформированным фактическим значениям показателей, их плановые, прогнозные значения [148], что затрудняет осуществление текущего контроля и оперативного реагирования ответственных должностных лиц учреждения высшего образования на негативные изменения результатов выполнения показателей программы Приоритет-2030.

Важным вопросом оформления результатов внутреннего контроля, который нуждается в разработке, является формирование документа, позволяющего осуществлять текущий контроль плановых назначений центрам финансовой ответственности (ЦФО), а также их фактическое исполнение в пределах сумм, соответствующих Смете доходов и расходов ЦФО. Необходимость разработки такого учетно-контрольного документа обусловлена также важностью осуществления контроля за сроками и стоимостным объемом поданных ЦФО заявок на осуществление расходов в текущем отчетном периоде. С этой целью нами была разработана форма Оборотно-сальдовой ведомости и порядок учета фактических плановых назначений на соответствующем забалансовом счете ФПН при ведении бухгалтерского учета с использованием программного комплекса «1С: Бухгалтерия бюджетного государственного учреждения» (табл. 3.4). По данным табл. 3.4 видно, что стоимость поданных заявок по ЦФО 1 на оплату труда НПП превышают величину лимитов на принятие денежных обязательств по этой статье расходов, что отражено отрицательным значением (-702 499,60 руб.). Такой факт должен быть подвергнут контролю для установления и устранения его негативной причины (ошибка при отражении данных в системе «1С: Бухгалтерия», несвоевременное внесение изменений в Смету доходов и расходов ЦФО, или др.) Информация предложенной формы позволяет оперативно определить, что за 1 квартал 2022 г. оформлено заявок на 34% от суммы всех выданных ЦФО на текущий год лимитов на принятие денежных обязательств. Но с учетом входящего остатка неиспользованных ЦФО лимитов на принятие денежных обязательств оформленные заявками и законтрактованные расходы незначительны и составляют лишь около 10 % выделенных ЦФО лимитов.

Таблица 3.4

## Оборотно-сальдовая ведомость по забалансовому счету «ФПН» за 1 квартал 2022 г. (фрагмент)

Счет	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Направления деятельности - ЦФО						
Год						
КФО						
Классификационный признак счета (КПС)						
Код экономической классификации (КЭК)						
Детализация экономической классификации расходов бюджета (ЭКР)						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>ФПН</b>	<b>626 689 169,61</b>		<b>251 775 825,81</b>	<b>85 758 784,43</b>	<b>792 706 210,99</b>	
<b>1/17 (НДС) ЦФО 1</b>			<b>-702 499,60</b>		<b>-702 499,60</b>	
2022			-702 499,60		-702 499,60	
2			-702 499,60		-702 499,60	
070600000000000111			-702 499,60		-702 499,60	
211			-702 499,60		-702 499,60	
211 Расходы на оплату труда НТП (оклады)			-702 499,60		-702 499,60	
<b>19014 ЦФО 2 (19-72-20180)</b>			<b>685 217,91</b>		<b>685 217,91</b>	
2022			685 217,91		685 217,91	
2			685 217,91		685 217,91	
011000000000000111			526 281,04		526 281,04	
211			526 281,04		526 281,04	
211 Расходы на оплату труда НТП (оклады)			526 281,04		526 281,04	
011000000000000119			158 936,87		158 936,87	
213			158 936,87		158 936,87	
213 Начисления страховых взносов НТП			158 936,87		158 936,87	
<b>19020 ЦФО 3 (19-18-00205)</b>			<b>3 600 000,00</b>		<b>3 600 000,00</b>	
2022			3 600 000,00		3 600 000,00	
2			3 600 000,00		3 600 000,00	

Продолжение табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
01100000000000111			1 961 788,20		1 961 788,20	
211			1 961 788,20		1 961 788,20	
211 Расходы на оплату труда НТП (оклады)			1 961 788,20		1 961 788,20	
01100000000000112			33 078,17		33 078,17	
226			33 078,17		33 078,17	
226 2019 Расходы на проживание			14 229,17		14 229,17	
226 2019 Расходы на проезд			18 849,00		18 849,00	
01100000000000119			545 133,63		545 133,63	
213			545 133,63		545 133,63	
213 Начисления страховых взносов НТП			545 133,63		545 133,63	
01100000000000241			1 000 000,00		1 000 000,00	
226			1 000 000,00		1 000 000,00	
226 Начисления страховых взносов с расходов по ГПХ			213 217,94		213 217,94	
226 Расходы по ГПХ (з/плата)			786 782,06		786 782,06	
01100000000000244			60 000,00		60 000,00	
226			22 800,00		22 800,00	
226 Прочие услуги			22 800,00		22 800,00	
346			37 200,00		37 200,00	
346 Прочие материальные расходы			37 200,00		37 200,00	
<b>20025 ЦФО 4 ( 20-17-00172)</b>			<b>4 500 000,00</b>	<b>2 402 300.00</b>	<b>4 500 000,00</b>	
2022			4 500 000,00	2 402 300.00	4 500 000,00	
2			4 500 000,00	2 402 300 .00	4 500 000,00	
01100000000000111			2 980 000,00		2 980 000,00	
211			2 980 000,00		2 980 000,00	

Продолжение табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
211 Расходы на оплату труда НТП (оклады)			1 495 929.34		41 000,00	
01100000000000119			451 770.66		22 000,00	
213			451 770.66		900 000,00	
213 Начисления страховых взносов НТП			451 770.66		900 000,00	
01100000000000241			2 402 300.00		900 000,00	
226			2 402 300.00		545 000,00	
226 Начисления страховых взносов с расходов по ГПХ			352 300.00		125 000,00	
226 Прочие расходы по ГПХ			1 300 000.00	1 300 000.00		
226 Прочие услуги			750 000.00	750 000.00		
01100000000000244			112 800.00		40 000,00	
212			112 800.00		410 000,00	
212 Командировочные расходы - ПРО-ЧИЕ УСЛУГИ			2 800.00		410 000,00	
222 Прочие транспортные расходы			20 000.00		10 000,00	
226 Прочие услуги			90 000.00		90 000,00	
...	...	...	...	...	...	...
<b>Итого</b>	<b>626 689 169,61</b>		<b>251 775 825,81</b>	<b>85 758 784,43</b>	<b>792 706 210,99</b>	

Исполнитель – заместитель главного бухгалтера \_\_\_\_\_ ФИО

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ ФИО

Руководитель \_\_\_\_\_ ФИО

Источник: составлена автором.



Отмеченная выше негативная ситуация на конец 1 квартала текущего года еще больше усугубилась, – остаток неиспользованных ЦФО лимитов на принятие денежных обязательств по сравнению с началом 2022 г. увеличился более чем на 26 %. Таким образом, данные забалансового счета «Фактические плановые назначения» обеспечивают возможность своевременного реагирования по установленным негативным фактам, оперативной координации на предмет их устранения с ЦФО, а также принятия обоснованных экономических решений.

Общая схема использования забалансового счета «Фактические плановые назначения» ФПН представлена на рис. 3.7.

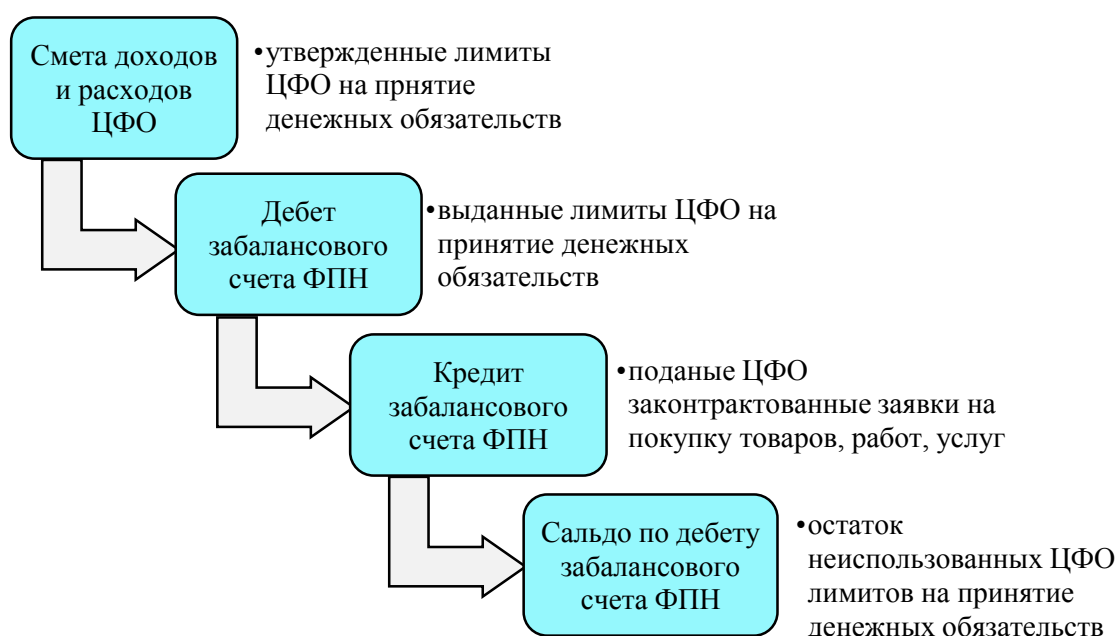


Рис. 3.7. Общая схема использования забалансового счета «Фактические плановые назначения» (ФПН)<sup>1</sup>

1 – Предложен автором.

Источник: составлен автором.

В настоящей части диссертационного исследования получены следующие результаты, имеющие практическое значение для осуществления и оформления результатов внутреннего контроля в целях обоснования релевантных управленческих решений:

- разработана «Сводная форма планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030» в формате Microsoft Excel, которая обеспечивает текущий и последующий контроль формирования и выполнения ответственными лицами предусмотренных программой показателей и индикаторов, составляет основу для автоматизации этого процесса в системе «1С: Бухгалтерия» с привязкой к данным Мониторинга-1, способствует оперативному составлению отчетных контрольных документов, предоставляемых ректору и координаторам проектов в целях принятия обоснованных управленческих решений.

- предложена форма Оборотно-сальдовой ведомости и порядок учета фактических плановых назначений на соответствующем забалансовом счете «ФПН» с использованием программного комплекса «1С: Бухгалтерия бюджетного государственного учреждения», обеспечивающие текущий и последующий контроль планирования Планово-финансовым отделом и фактического исполнения ЦФО лимитов денежных обязательств, утвержденных в Смете доходов и расходов в разрезе ЦФО.

Таким образом, с достаточной долей уверенности можно сказать, что предложенная в настоящей части диссертации основа для более детальной организационной и методической разработки документального обеспечения финансового контроллинга учреждений высшего образования может быть востребована в практической деятельности отечественных вузов при формировании его комплексной системы, так как позволяет представить направления развития одного из ее важных элементов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования теоретических, методических и практических проблем в области учетно-контрольного обеспечения финансового контроллинга в вузах были получены следующие результаты:

1. Уточнено определение финансового контроллинга, в котором представлена полнота координируемых им функций управления экономическим субъектом (планирование, учет, контроль, анализ, мотивация) и сделан акцент на сущностной функции контроллинга (координации), что позволяет проследить их соотношение с целью обеспечения согласованности в целостной системе управления, а также зафиксирована предметная область его реализации (финансово-хозяйственная деятельность). Сформирована авторская классификация финансового контроллинга в вузе, отличающаяся от известных использованием в качестве ее основы идентификации видов координации при осуществлении функций управления финансово-хозяйственной деятельностью вуза. Финансовый контроллинг характеризуется по ряду предложенных признаков (уровень планирования; фаза осуществления; субъект; наличие профессиональных компетенций у лиц субъекта контроллинга; его объект; используемые инструменты; подход к формированию контроллинга; наличие и использование инфраструктуры цифровой экономики; наличие стандартов, регламентов финансового контроллинга; периодичность использования; стадия жизненного цикла вуза; использование в практической деятельности вуза). Развито представление о функциях финансового контроллинга. Предложено выделение трех их уровней и раскрыто содержание рекомендованных функций финансового контроллинга третьего уровня (распределительной, сберегающей, воспроизводственной и социальной его функций). Представленные разработки формируют теоретическую основу для повышения качества как действующего финансового контроллинга экономических субъектов, включая учреждения высшего образования, так и планируе-

мого к внедрению в их практическую деятельность финансового контроллинга.

2. Доказана необходимость функционирования в вузах проектного финансового контроллинга, сформулировано его авторское определение, в котором проектный финансовый контроллинг характеризуется особенностями осуществляющих его субъектов (уполномоченные члены рабочей группы по реализации проекта) и объекта – конкретного проекта, а также его целями. Аргументами востребованности проектного финансового контроллинга в вузах послужили обоснованные положения: о значительном количестве и разнонаправленности по видам осуществляемой деятельности реализуемых вузом проектов; о наличии нормативных требований об обеспечении полноты и целевого расходования выделяемых из бюджета значительных объемов средств в рамках проектно-целевого финансирования; об объемности, подробной детализированности отчетности, представляемой вузом различным пользователям к установленным срокам, в том числе в режиме оперативного мониторинга; об объективных ограничениях для формирования в вузе отдельного подразделения, наделенного соответствующими функциями, вследствие необходимости выполнения требований о доле фонда оплаты труда в общих расходах вуза при соблюдении норм «дорожной карты» и о доле административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников. Авторские выводы основаны на обобщении проблемных положений финансирования деятельности вузов, в т.ч. с использованием программно-целевого метода, содержащихся в научных трудах отечественных авторов, а также представленные в материалах Счетной палаты Российской Федерации; характеристике особенностей реализации программно-целевого финансирования учреждений высшего образования. Сделан вывод о том, что развитие системы финансирования деятельности вузов в целом соответствует зарубежной практике; имеются отдельные недостатки финансирования учреждений высшего образования, в т.ч. с использованием програм-

мно-целевого метода, который, в целом, обладает возможностью оперативной трансформации своего организационно-методического инструментария.

3. Аргументировано выделение учетно-контрольного этапа, сформирована авторская позиция о его месте и значении в процессе проектного финансового контроллинга на основе положений известных стандартов в области проектного менеджмента. Отмечена общность учетно-контрольного этапа проектного финансового контроллинга с другими его этапами (организационно-плановым, аналитическим, результативно-мотивационным) в отдельных областях управления проектом («управление сроками», «управление стоимостью», «управление коммуникациями»). Раскрыто ключевое отличие учетно-контрольного этапа – обязательное наличие в содержании каждого из этапов как проектного финансового контроллинга в вузах, так и в целом финансового контроллинга экономического субъекта, для формирования условий результативности и эффективности его системы. Выявлено базовое, определяющее, существенное влияние учетно-контрольного этапа на другие этапы процесса проектного финансового контроллинга. Представлена общая схема формирования учетного и контрольного обеспечения проектного финансового контроллинга вуза, которая характеризует обусловленность этого процесса и показателей финансовой части Стратегии вуза, Карты его проектов, а также качества финансового менеджмента.

4. Разработана классификация показателей и индикаторов финансового контроллинга на основе авторского мнения о видах финансового контроллинга и осуществляемых им функций (первого уровня – координационная; второго уровня – информационная, контрольная функции; функция планирования и прогнозирования; аналитическая, мотивационная функции; третьего уровня – распределительная, сберегающая, воспроизводственная и социальная функции). Проведена характеристика учетных показателей и индикаторов экономической деятельности вузов по отдельным выделенным их группам (стратегические, плановые, прогнозные). Предложены наименования учетных показателей назначений по принятию и (или) исполнению обяза-

тельств вуза в соответствии с Планом финансово-хозяйственной деятельности: «учетно-плановые» и «учетно-прогнозные». Сделан вывод о том, что представленный в соответствии со Стратегией вуза, программой Приоритет-2030 и мониторингом качества финансового менеджмента вуза состав и разработанная классификация показателей и индикаторов финансового контроллинга на основе его видов и осуществляемых функций могут послужить основой для формирования сбалансированной системы показателей и информационной базы, соответствующих особенностям финансового контроллинга учреждения высшего образования.

5. Систематизированы по видам источников данных (бухгалтерская (финансовая) отчетность, плановая информация, статистическая отчетность, официальные данные федеральных органов исполнительной власти, данные учредителя (Минобрнауки России) и конкретизированы источники учетной информации для обеспечения достоверности и верификации формирования предлагаемых в целях финансового контроллинга показателей оценки качества финансового менеджмента вуза и программы Приоритет-2030. Уточнение источников данных для показателей оценки качества финансового менеджмента вуза осуществлено посредством указания на строки и графы форм бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений высшего образования и статистической отчетности вузов. Разработано предложение по уточнению исследованной методики Минобрнауки России: исключить использование разных обозначений и наименований для одного показателя (Фактический объем поступлений от приносящей доход деятельности в отчетном периоде); при формировании четырех показателей методики ссылку на источник данных – итоговая редакция ПФХД, заменить на соответствующие данные Отчета об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (ф. 0503737). Предложена в качестве источников данных для формирования и верификации показателей программы Приоритет-2030 учетная информация забалансовых счетов 17 «Поступления денежных средств» и 18 «Выбытия денежных средств». Проведена

оценка возможности использования видов учетной информации вузов для формирования различных типов показателей и индикаторов их финансово-хозяйственной деятельности, соответствующих видовым характеристикам финансового контроллинга. Раскрыто информационное содержание отдельных форм бухгалтерской (финансовой) отчетности вузов, которое может быть использовано в финансовом контроллинге.

6. Обосновано использование резервирования в бухгалтерском учете вузов для развития учетного обеспечения проектного финансового контроллинга. Разработаны счета бухгалтерского учета для формирования информации о резервах предстоящих расходов на софинансирование проектов вуза и общая схема учетных записей с их использованием. Раскрыт порядок уточнения положений учетной политики вуза, а также раскрытия информации о соответствующих резервах в бухгалтерской (финансовой) отчетности бюджетных и автономных учреждений в соответствии с действующими нормативными актами.

7. Развито представление о субъектах внутреннего финансового контроля, характеризуемого с позиции проектного финансового контроллинга посредством включения в их состав ректора вуза, его ректората, членов проектной группы, Ученого совета вуза, задействованных в реализации крупных проектов, предусматривающих финансирование за счет средств бюджетов. Раскрыты обязанности каждого из представленных субъектов в области внутреннего финансового контроля осуществления финансовой чести проекта. Введены новые объекты внутреннего финансового контроля в вузах, соответствующие задачам обеспечения качества финансового менеджмента учреждений высшего образования и выполнения ими показателей крупных проектов, которые предусматривают финансирование за счет средств бюджетов, на примере программы Приоритет-2030. Дана характеристика специфики внутреннего финансового контроля в вузах и обоснована необходимость его трансформации для обеспечения соответствия современному состоянию и перспективам развития программно-целевого финансирования.

8. Определена и представлена авторская позиция в отношении этапов и процедур внутреннего контроля, осуществляемого в процессе финансового контроллинга (включая проектный финансовый контроллинг) в учреждении высшего образования. Раскрыты два подхода к определению особенностей этапов внутреннего финансового контроля с позиции финансового контроллинга: как последовательность контрольных действий при внедрении и развитии финансового контроллинга в учреждении высшего образования, а также как определенного порядка внутреннего контроля, характеризуемого в качестве неотъемлемого элемента системы финансового контроллинга в вузе. Разработка первого подхода к представлению этапов внутреннего финансового контроля позволила определить следующие из них: 1) оценка существующих, целевых характеристик финансового контроллинга в вузе; 2) анализ имеющихся ресурсов для совершенствования финансового контроллинга; 3) принятие решения и разработка организационных и методических мероприятий по совершенствованию системы финансового контроллинга в вузе. Представлены основные приемы, используемые на каждом из этапов внутреннего финансового контроля в процессе совершенствования финансового контроллинга в вузе. Раскрыта специфика состава процедур внутреннего финансового контроля, осуществляемого в процессе финансового контроллинга, который включает такие процедуры, как комплаенс-контроль, самоконтроль и смежный контроль.

9. Разработана «Сводная форма планирования и контроля финансовой части программы Приоритет-2030» в формате Microsoft Excel, которая обеспечивает текущий и последующий контроль формирования и выполнения ответственными лицами предусмотренных программой показателей и индикаторов, составляет основу для автоматизации этого процесса в системе «1С: Бухгалтерия» с привязкой к данным Мониторинга-1, способствует оперативному составлению отчетных контрольных документов, предоставляемых ректору и координаторам проектов в целях принятия обоснованных управленческих решений. Предложена форма Оборотно-сальдовой ведомости и



порядок учета фактических плановых назначений на новом забалансовом счете «Фактические плановые назначения» с использованием программного комплекса «1С: Бухгалтерия бюджетного государственного учреждения», обеспечивающие текущий и последующий контроль планирования Планово-финансовым отделом и фактического исполнения центрами финансовой ответственности (ЦФО) лимитов денежных обязательств, утвержденных в Смете доходов и расходов в разрезе ЦФО с детализацией по классификационным признакам.

Основные результаты диссертационного исследования развивают теоретические и организационно-методические положения бухгалтерского учета и внутреннего финансового контроля в государственных вузах, имеют прикладное значение.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Законодательные и нормативные акты

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : БК : текст с изменениями и дополнениями на 16 апреля 2022 года : [принят Государственной Думой 17 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года] // Консультант Плюс. – URL: [-cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](#) (дата обращения: 25.03.2022).

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : КоАП : текст с изменениями и дополнениями на 24 апреля 2022 года : [принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/) (дата обращения: 25.03.2022).

3. Об утверждении Правил предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета на реализацию отдельных мероприятий Федеральной научно-технической программы развития синхротронных и нейтронных исследований и исследовательской инфраструктуры на 2019 - 2027 годы : [Постановление Правительства РФ от 30.06.2020 № 951 (ред. от 06.03.2021)] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_356796/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356796/) (дата обращения: 25.03.2022).

4. О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 № 729] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_384628/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384628/) (дата обращения: 25.03.2022).

5. О бухгалтерском учете : Федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 ноября 2011 года : одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 года] // Консультант Плюс. – URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 25.03.2022).

6. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы : [Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203] // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/71670570/>. (дата обращения: 25.03.2022).

7. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора» : [приказ Минфина России от 31.12. 2016 № 256н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216121/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216121/) (дата обращения: 25.03.2022).

8. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Представление бухгалтерской (финансовой) отчетности» : [приказ Минфина России от 31 дек. 2016 № 260н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216118/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216118/) (дата обращения: 25.03.2022).

9. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» : [приказ Минфина России от 30 дек. 2017 № 274н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216121/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216121/) (дата обращения: 25.03.2022).

10. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Резервы. Раскрытие информации об условных обязательствах и условных активах» : [приказ Минфина России от 30 мая 2018 № 124н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_301464/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_301464/) (дата обращения: 25.03.2022).

11. Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местно-

го самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению : [приказ Минфина Рос. Федерации от 01 декабря 2010 № 157н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107750/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107750/) (дата обращения: 25.03.2022).

12. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений и Инструкции по его применению : [приказ Минфина Рос. Федерации от 16 декабря 2010 № 174н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108766/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108766/) (дата обращения: 25.03.2022).

13. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета автономных учреждений и Инструкции по его применению : [приказ Минфина Рос. Федерации от 23 декабря 2010 № 183н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108770/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108770/) (дата обращения: 25.03.2022).

14. Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений : [приказ Минфина Рос. Федерации от 25 мар. 2011 № 33н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_112540/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112540/) (дата обращения: 25.03.2022).

15. Об утверждении Порядка применения классификации операций сектора государственного управления: [приказ Минфина Рос. Федерации от 29 ноя. 2017 № 209н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207759/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207759/) (дата обращения: 25.03.2022). Об утверждении форм первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, применяемых органами государственной власти (государственными органами), органами местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными

(муниципальными) учреждениями, и Методических указаний по их применению : [приказ Минфина Рос. Федерации от 30 мар. 2015 № 52н] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_177766/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177766/) (дата обращения: 25.03.2022).

16. О плане мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». [распоряжение Правительств Рос. Федерации от 30 апр. 2014 № 722-р] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162797/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (дата обращения: 25.03.2022 г.).

17. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [распоряжение Правительств Рос. Федерации от 28 июл. 2017 № 1632-р] – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221756/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221756/) (дата обращения: 25.03.2022 г.).

18. О формировании рейтинга качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации : [приказ Минобрнауки России от 17 авг. 2016 № 1052] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=705952-0&req=doc&rnd=e6siXA&base=EXP&n=706513#Ac5Ln7T2nihzoQLP4> (дата обращения: 25.03.2022).

19. Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства науки и высшего образования Российской Федерации : [приказ Минобрнауки России от 07.06.2021 № 450] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=mSscn7TUz46Yiui7&cacheid=1AEE90C1186D4356718DF28E6BACAF4F&mode=splus&rnd=e6siXA&base=LAW&n=391603#EZ1dn> (дата обращения: 25.03.2022).

20. Об организации проектной деятельности в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации», «Положением о Совете по проектной деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации», «Положением о ведомственном проектном офисе Министерства науки и высшего образования Российской Федерации») : [приказ Минобрнауки России от 11.05.2021 № 370] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_392466/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392466/) (дата обращения: 25.03.2022).

21. Об утверждении перечня целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и методик их расчета : [приказ Минобрнауки России от 31.05.2021 № 432] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388261/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388261/) (дата обращения: 25.03.2022).

22. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по контроллингу машиностроительных организаций» : [приказ Минтруда России от 07.09.2015 № 595н] // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/71202940/#friends> (дата обращения: 25.03.2022).

23. Методические указания по заполнению формы «Мониторинг по основным направлениям деятельности образовательной организации высшего образования за 2020 г. (форма № 1-Мониторинг)» [письмо Минобрнауки России от 15.04. 2021 № МН-7/1188-ДА «О проведении мониторинга»] Гарант. – URL: <https://demo.garant.ru/#/document/400695421/paragraph/1/doclist/193/showentries/0/highlight/письмо%20Минобрнауки%20России%20от%2015.04.%202021%20№%20МН-7%7C1188-ДА:2>. (дата обращения: 25.03.2022).

24. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [приказ Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст]. // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/70245820/>.

25. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту». [приказ Росстандарта от 26.11.2014 № 1873-ст] // Консультант Плюс. – URL: <https://client.consultant.ru/site/list/?id=1014758207>.

26. О направлении Методических рекомендаций по применению положений СГС «Резервы. Раскрытие информации об условных обязательствах и условных активах» (вместе с «Методическими рекомендациями по применению федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Резервы. Раскрытие информации об условных обязательствах и условных активах») : [письмо Минфина России от 05.08.2019 № 02-07-07/58716] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330973/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330973/) (дата обращения: 25.03.2022).

27. О порядке отражения в учете операций с отложенными обязательствами (вместе с «Определением оценочного значения при формировании резерва на оплату отпусков за фактически отработанное время») : [письмо Минфина России от 20.05.2015 № 02-07-07/28998] // Консультант Плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_161501/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161501/). (дата обращения: 25.03.2022).

#### Научная литература, монографии, учебники

28. Барулин С.В. Налоговый контроллинг : учебник / С.В. Барулин, Е.В. Барулина. – Москва : Ruscience, 2016. – 167 с.

29. Бобрышев А.Н. Теория и методология управленческого учета в условиях кризисных процессов экономики / А.Н. Бобрышев // автореферат диссерт. на соиск. уч. степени д.э.н. – Воронеж, 2017. – с. 42.

30. Бодяко А.В. Проблемы развития методологии учета и контроля в условиях институциональной экономики инновационного типа. Том 3 О перспективах «циф-рового формата» учета, контроля и отчетност : монография / А.В. Бодяко. – Москва : КноРус. – 2019. – 256 с.

31. Бюджетные учреждения: планирование, учет, анализ и контроль : учебник / коллектив авторов ; [под ред. Д.А. Ендовицкого]. – Москва : КНО-РУС, 2022. – 804 с.

32. Варняков Ю.В. Учетно-аналитическое обеспечение контроллинга в холдингах : дис. кан. экон. наук: 08.00.12. – Йошкар-Ола, 2007. – 226 с.

33. Жидкова Е.А. Развитие информационного обеспечения и инструментария системы контроллинга : дис. док. экон. наук: 08.00.12. – Кемерово, 2021. – с. 442.

34. Жидкова Е.А. Развитие учетно-аналитической концепции контроллинга : теория и методология : монография / Е. А. Жидкова. – Москва : Издательский дом «Научная библиотека», 2017. – 227 с.

35. Ивашкевич В.Б., Шигаев А.И. Управленческий учет и контроллинг результативности бизнеса: учеб. пособие. – Казань : Казан. ун-т, 2019. – 117 с.

36. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 3-е изд., испр. доп. / Р.С. Каплан, Н.П. Дейвид [Пер. с англ. М. Павловой]. – Москва : Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 320 с.

37. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

38. Контроллинг : учебное пособие / Л. И. Гусева ; Воронежский государственный университет. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2019. – 164 с.

39. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; [под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько]. – 3-е изд., дораб. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. – 336 с.



40. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления : пер. с нем. Ю.Г. Жукова и С.Н. Зайцева / [под ред: С.А. Николаевой]. Москва : Финансы и статистика, – 1993. – 96с.

41. Мизиковский Е.А. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях [Текст] : учебное пособие / Е.А. Мизиковский, Т.С. Маслова. – Москва : Магистр; ИНФРА-М, 2010. – 335 с.

42. Романова Ю.А. Эффективность контроллинга в публичном управлении в социальной сфере: теория, современное состояние, перспективы развития : монография / Ю.А. Романова, А.О. Егоренко, М.А. Халилова. – Москва : Дашков и К°, 2014. – 138 с.

43. Управление стоимостью компаний: финансовый контроллинг, менеджмент, информационно-сервисное обеспечение. (Аспирантура, Магистратура) : монография. / Барулин С.В., Барулина Е.В. – Москва: Русайнс, 2018. – 256 с.

44. Хан Д. П и К. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан; пер. с нем. ; [под ред. и с предисл. А. А. Турчака и др.]. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 799 с.

45. Хлевная Е.А. Методология системы финансового контроллинга бизнес-процессов промышленных холдингов : дис. док. экон. наук: 08.00.12. – Москва, 2017. – 454 с.

46. Черепанова Л.А. Аналитическое обеспечение контроллинга финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций : дис. кан. экон. наук: 08.00.12. – Москва, 2013. – 193 с.

47. Финансовый контроль в государственном секторе экономики: учебное пособие / [Д. А. Ендовицкий] и др. ; [под ред. Д. А. Ендовицкого] ; Воронежский государственный университет. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. – 234 с.

48. Формирование системы контроля деятельности университета в России и за рубежом : монография / коллектив авторов ; [под ред. Р.П. Булыги]. – Москва : Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2019. – 258 с.

#### Статьи в периодических изданиях

49. Абилова М.Г. Концептуальные подходы к бюджетированию в государственном вузе / М.Г. Абилова // Финансы и кредит. – 2009. – № 48 (384). – С. 82-87.

50. Андреева О.В. Особенности программно-целевого бюджетирования в разрезе национальных проектов и государственных программ / О.В. Андреева, В.С. Капцова, Е.В. Ткач // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 7. – С. 7-11.

51. Астраханцева И.А. Организация и методика проведения внутреннего контроля в высших учебных заведениях / И.А. Астраханцева, А.С. Кутузова, А.А. Хомякова, Х.А. Ахматов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – № 3 (49). – С. 49-58.

52. Балановский А.В. Исследование причинно-следственных связей в системе контроллинга (на примере модели «затраты-выпуск; продукция-прибыль») / А.В. Балановский // Управленческий учет. – 2008. – № 3. – С. 58-59.

53. Балацкий Е. В. Научно-практическая результативность российских университетов / Е. В. Балацкий, В.В. Сергеева // Вопросы экономики. – 2014. – № 2. – С. 133–148.

54. Белецкая Ю. Резерв на оплату отпусков как инструмент оптимизации налога на прибыль / Ю. Белецкая // Учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2021. – № 12. – С. 60-70.

55. Белова С.Н. Финансовый контроль как важнейшая функция управления при оценке содержания карты внутреннего контроля в бюджетной сфере / С.Н. Белова // *Systems and Management*. – 2020. – Т. 2. – № 1. – С. 68-79.

56. Беляева Е.Н. Мониторинг качества финансового менеджмента в целях планирования мероприятий внутреннего и внешнего финансового контроля / Беляева Е.Н., Джамаева С.Н. // *Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург)*. – 2021. – № 16 (18). – С. 133-140.

57. Беспалов М.В. Анализ изменений в системе бухгалтерского учета бюджетных учреждений в 2015 году / М.В. Беспалов // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. – 2015. – № 5 (365). – С. 20-27.

58. Беспалов М.В. Система контроллинга в органах Федерального казначейства: понятия, виды контроля, механизм проведения контрольных мероприятий / М.В. Беспалова // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. – 2013. – № 20. – С. 23-32.

59. Борисова Е.С. Контроллинг как инструмент повышения эффективности государственного сектора / Е.С. Борисова, И.Э. Сурова // *Эффективное государственное управление и аудит эффективности : сборник статей участников V Международного форума Финансового университета*. – 2019. – С. 37-46.

60. Бородин А.Г. Проблематика внедрения комплаенс-контроля в бюджетных организациях / А.Г. Бородин // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2015. – № 9 (81). – С. 30.

61. Булыга Р.П. Концепция формирования публичной отчетности вузов / Р.П. Булыга // *Вестник Финансового университета*. – 2015. – № 6. – С. 156-170.

62. Бурька Д.В. Исследование возникновения финансового контроллинга как научной концепции / Д.В. Бурька // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. – 2016. – № 5-2. – С. 43-48.

63. Бусуёк Н.А. Признание, оценка и отражение резервов в учете и отчетности бюджетных учреждений (в условиях перехода на ФСБУ для организаций государственного сектора) / Н.А. Бусуёк, Л.А. Мельникова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2021. – № 8. – С. 21-29.

64. Варпаева И.А. Создание резервов в системе риск-ориентированного бухгалтерского учета / И.А. Варпаева // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета : сборник научных статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. – Нижний Новгород, 2021. – С. 123-128.

65. Варпаева И.А. Бюджетирование деятельности вуза в рамках проектно-целевого подхода к управлению / И.А. Варпаева, Р.В. Треушников // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 1-2. – С. 30-44.

66. Васюнина М.Л. Финансовое обеспечение вузов: анализ проблем и направлений развития / Васюнина М.Л. // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17 – № 1. – С. 116-130.

67. Воробьев А.В. Генезис концепции финансового контроллинга в системе управления предприятием / А.В. Воробьев, В.И. Олюнин, И.П. Самойлова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 2 (62). – С. 1-18.

68. Гаджиев Н.Г. Нарушения в финансово-хозяйственной деятельности учреждений науки и высшего образования России / Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко, Р.М. Рабаданов // Региональные аспекты социальной политики. – 2021. – № 23. – С. 12-19.

69. Гаджиев Н.Г. Типичные ошибки и нарушения, выявляемые в ходе контрольно-ревизионных проверок финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений / Н.Г. Гаджиев, С.А. Коноваленко, М.Н. Трофимов // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2021. – Т. 36. – № 1. – С. 7-13.

70. Гарнов И. Государственные (муниципальные) учреждения. Основные изменения в системе бухгалтерского учета с 2015 года / И. Гарнов // Финансовая газета. – 2014. – № 40. – С. 10-11; № 41. С. 10-11.

71. Гиниятуллина Д.Р. Современное состояние регулирования внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита в бюджетном секторе / Д.Р. Гиниятуллина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1. – № 9 (105). – С. 119-124.

72. Глущенко А.В. Концептуальное видение и механизм реализации функционально-стратегического бюджетирования в высшем учебном заведении / А.В. Глущенко, Е.М. Егорова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 17. – С. 17-31.

73. Головин С.В. Нормативное регулирование финансового контроля государственных учреждений: актуальные вопросы и пути развития / С.В. Головин // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 6. – С. 653-666.

74. Горбунова Н.А. Внутренний финансовый контроль и финансовый аудит в государственных (муниципальных) учреждениях / Н.А. Горбунова, О.В. Шибилева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 1. – С. 40-47.

75. Данилочкина Н.Г. Формирование механизма внедрения антикризисного финансового контроллинга в условиях нестабильной экономической среды / Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва, Д.А. Комонов // Вестник МГОУ. – Серия: Экономика. – 2017. – №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-vnedreniya-antikrizisnogo-finansovogo-kontrollinga-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomicheskoy-sredy> (дата обращения: 03.06.2021).

76. Данилочкина Н.Г. Теоретическое обоснование системы антикризисного финансового контроллинга на предприятии / Н.Г. Данилочкина, М.Б. Боброва, В.А. Проскуряков // Вестник ГУУ. – 2017. – № 10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe>

obosnovanie-sistemy-antikrizisnogo-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii (дата обращения: 03.06.2021).

77. Домбровская Е.Н. Роль финансовой отчетности в информационном обеспечении риск-менеджмента компаний / Е.Н. Домбровская // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита : материалы Международной научно-практической конференции ; [под науч. ред. Е.М. Сорокиной]. – 2015. – С. 20-25.

78. Донцова О.П. Совершенствование системы резервирования в целях минимизации влияния бухгалтерских рисков на достоверность бухгалтерской отчетности / О.П. Донцова, Р.Р. Хурья // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России : сборник науч. трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции ; [под научной ред. А.А. Тамова]. – 2018. – С. 123-127.

79. Дружиловская Т.Ю. Оценочные обязательства и резервы: трактовка и проблемы учета в системах российских и международных стандартов / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 21. – С. 2-18.

80. Дружиловская Э.С. Развитие процесса разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета в России / Э.С. Дружиловская // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 21. – С. 2-13.

81. Евсеев Е.Г. Формирование резервов предстоящих расходов в учреждениях / Е.Г. Евсеев, Е.В. Анохова // Аудитор. – 2015. – № 3. – С. 51-56.

82. Егорова Е.М. Учетно-управленческие проблемы высшей школы и пути их решения / Е.М. Егорова, А.В. Глущенко // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 16. – С. 10-15.

83. Езангина И.А. Совершенствование инструментов проектного финансирования в реализации стратегии пространственного развития России (на примере приоритетных отраслей) / И.А. Езангина, Н.Д. Захарова // Финансы: теория и практика. – 2020. – № 24(2) – С. 22-38.

84. Ендовицкий Д.А. К вопросу об организации внутреннего финансового контроля и аудита в вузах / Д.А. Ендовицкий, Ю.И. Бахтурина // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 6. – С. 608-623.

85. Ендовицкий Д.А. Бюджетирование в системе университетского финансового менеджмента / Д.А. Ендовицкий // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2007. – № 8. – С. 16-24.

86. Ендовицкий Д.А. Взаимосвязь систем внешнего и внутреннего контроля деятельности бюджетного учреждения / Д.А. Ендовицкий, С.В. Головин, Н.Э. Спиридонова // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – Т. 23, № 11 (473). – С. 1240-1252.

87. Ендовицкий Д.А. Особенности построения риск-ориентированной модели контроля заказчика в бюджетном учреждении / Д.А. Ендовицкий, Л.С. Коробейникова, С.В. Головин, Н.Э. Спиридонова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 10. – С. 1088-102.

88. Еремеева О.С. Учет будущих событий: объекты бухгалтерского наблюдения / О.С. Еремеева // Аудитор. – 2020. – № 6. – С. 40-46.

89. Ермошина Е.Э. Формирование системы аналитических показателей оценки экономической безопасности вуза / Е.Э. Ермошина // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровой : материалы X Международной научно-практической конференции : в 2 ч. / [под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой] ; Воронежский государственный университет. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2022. – Ч. 2. – С. 60-63.

90. Журавлева Е.П. Оценка и управление рисками в бухгалтерском учете и аудите / Е.П. Журавлева, Н.П. Адинцова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – № 3 (48). – С. 93-97.

91. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 7. – С. 2-14.

92. Кайдановская Т.В. Современные подходы к бюджетированию в системе финансового контроллинга / Т.В. Кайдановская // Вестник Брестского государственного технического университета. Экономика. – 2017. – № 3 (105). – С. 87-90.

93. Калинина Н.М. Инструменты интегрированного контроллинга в управлении финансами предприятий / Н.М. Калинина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2007. – № 3. – С. 22-24.

94. Каморджанова Н.А. Цифровая экономика: изменения в аудите / Н.А. Каморджанова // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях : сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции ; [под науч. ред. Е.А. Горбашко, В.Г. Шубаевой]. – 2018. – С. 101-103.

95. Квашин А.Д. Финансовая поддержка университетов, входящих в топ Проекта 5–100, и ее влияние на качество образования / А.Д. Квашин // Государственная служба. – 2021. – № 2. – С. 83-87.

96. Киселев А.А. Стратегический контроль: его сущность и проблемы ее выявления с позиций отечественной науки управления организациями / А.А. Киселев // Образование и наука в современных условиях. – 2015. – № 1 (2). – С. 261-262.

97. Клычова Г.С. Совершенствование методического обеспечения внутреннего контроля финансовых результатов / Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.С. Клычова, Г.Ф. Саттарова., И.М. Гимадиев // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – Т. 15. – № 4 (60). – С. 113-120.

98. Ковалёва В.Д. Актуальные проблемы формирования учетно-аналитической информации в системе контроллинга / В.Д. Ковалёва // Управление в социальных и экономических системах. – 2015. – № 24. – С. 79-80.

99. Ковалёва В.Д. Инструментарий контроллинга в системе бухгалтерского учета / В.Д. Ковалёва // Вестник Института дружбы народов Кавказа



(Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2013. – № 4 (28). – С. 140-144.

100. Ковалёва В.Д. Контроллинг как инновационная технология управления хозяйствующими субъектами ЕАЭС / В.Д. Ковалёва // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 4. № 9. – С. 101-104.

101. Ковельский В.В. Проблемы бюджетного финансирования высших учебных заведений / В.В. Ковельский, К.А. Сидоренкова // Вестник ВолГУ. – Серия 3, Экономика. – Экология. – 2017. – Т. 19. – № 2. – С. 139-147.

102. Контрольно-аналитические аспекты контроллинга и управленческого учета / Л.И. Гусева // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации : материалы IX Международной научно-практической конференции : в 2 ч. / [под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой]. – Воронеж, 2022. – С. 99-102.

103. Кришталева Т.И. Бухгалтерский учет резервов предстоящих расходов в соответствии с МСФО ОС / Т.И. Кришталева // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2014. – № 3. – С. 8-12.

104. Куликова Л.И. Система регулирования бухгалтерского учета и отчетности в организациях бюджетной сферы: современное состояние и перспективы / Л.И. Куликова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2021. – № 18. – С. 2-12.

105. Магданов П.В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования / П.В. Магданов // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2015. – № 3. – С. 51-56.

106. Марголин А.М. Мониторинг вузов: всевидящее око регуляторной гильотины / А.М. Марголин // Образовательная политика. – 2019. – № 1-2 (77-78). – С. 67-75.

107. Мартыненко Л.М. Роль и место контроллинга в современной организации / Л.М. Мартыненко / Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2011. – № 1 (1). – С. 86-89.

108. Мрачковский А.Е. Аудит как способ обеспечения экономической безопасности образовательной организации / А.Е. Мрачковский, Т.В. Телятникова, Н.В. Шевченко // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 4. – С. 1617-1626.

109. Мельник М.В. Новый виток развития учетно-контрольных и аналитических процессов в цифровой экономике / М.В. Мельник // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 96-100.

110. Мельник М.В. Концепция сквозного контроля деятельности университетов / М.В. Мельник, И.Ф. Ветрова, А.В. Ветров // Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 5 (47). – С. 281-291.

111. Мизиковский И.Е. Бухгалтерский учет резервов предстоящих расходов государственных (муниципальных) учреждений / И.Е. Мизиковский, Т.С. Маслова // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 6. – С. 37-39.

112. Михайлова Е.Н. Обзор Казначейства по нарушениям финансово-бюджетной сферы / Михайлова Е.Н. // Советник в сфере образования. – 2019. – № 9. – С. 57-70.

113. Николаев М.В. Финансовый контроллинг в системе управления конкурентоспособностью предпринимательских организаций (на примере ООО «РУСНАФТА») / М.В. Николаев, И.Р. Крупецких // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6. – С. 57-63.

114. Орлова О.Е. Финансовый менеджмент бюджетных учреждений в 2020 году / О.Е. Орлова // Руководитель бюджетной организации. – 2020. – № 1. – С. 37-42.

115. Палочкина В.В. Развитие механизмов финансирования высшего образования как условие повышения качества образовательных услуг / В.В. Палочкина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 2. – С. 188-197.

116. Парамонова Л.А. Ценностно-ориентированная система внутреннего контроля в стратегическом управлении экономическим субъектом / Л.А.

Парамонова // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 1 (31). – С. 206-212.

117. Петров А.М. Внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит - инструменты устранения финансовых нарушений / А.М. Петров, В.В. Шнайдер, Д.В. Гаврилов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9. – № 4 (33). – С. 271-276.

118. Полозова Н.А. Формирование учетной информации для целей эффективного функционирования учета в системе контроллинга / Н.А. Полозова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития : Материалы VIII Международной научно-практической конференции ; [отв. за выпуск Н.С. Нечехина, Т.И. Буянова]. – 2017. – С. 69-72.

119. Пырков С.А. Роль финансового контроллинга в системе управления предприятием / С.А. Пырков // Вестник Самарского муниципального института управления. 2009. № 8. С. 50-57.

120. Савенков Д.Л. Особенности взаимодействия внутреннего контроля и бюджетирования в системе управления и их стратегическая направленность / Д.Л. Савенков, Л.Д. Савенков // Вестник СамГУПС. – 2015. – № 2-1 (28). – С. 66-72.

121. Сафина Р.Р. Применение инновационных технологий в практике внутреннего аудита / Р.Р. Сафина, К.А. Асаева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 3 (153). – С. 57-62.

122. Слободняк И.А. Использование 12 принципов эффективности Эмерсона при оценке эффективности деятельности учреждения / И.А. Слободняк, О.А. Преина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015. – № 5. – С. 2-11.

123. Солдатов В.В. Финансовый контроллинг: место и роль на производственном предприятии / В.В. Солдатов // Справочник экономиста. – №7. – 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.profiz.ru/se/7\\_2013/fin\\_kontrolling/](https://www.profiz.ru/se/7_2013/fin_kontrolling/) (дата обращения: 22.12.2021).

124. Спиридонова Н.Э. К вопросу о применении риск-ориентированного подхода к внутреннему контролю в бюджетном образовательном учреждении / Н.Э. Спиридонова // «Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской»: материалы X Международной научно-практической конференции. – 2021. – С. 264-268.

125. Спиридонова Н.Э. Классификатор нарушений, выявляемых при осуществлении внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении высшего образования / Н.Э. Спиридонова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2. – С. 99-111.

126. Спиридонова Н.Э. Развитие организационно-методического обеспечения внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении высшего образования : дис. к.э.н. экон. наук: 08.00.12. – Воронеж, 2022. – с. 300.

127. Спиридонова Н.Э. Риски деятельности бюджетного учреждения высшего образования, определяющие методику внутреннего финансового контроля / Н.Э. Спиридонова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – Т.24. – № 12. – С. 1402-1424.

128. Супрунова Е.А. Контроллинг и управленческий учет: расстановка приоритетов / Е.А. Супрунова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 38. – С. 24-38.

129. Татуев А.А. Современный финансовый контроль: вызовы, противоречия и цифровые инструменты развития / А.А. Татуев, Н.И. Овчарова, О.Н. Галюта, М.А. Залевская // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24. – № 12 (780). – С. 2661-2677.

130. Титова Е.А. Виды и функции финансового контроллинга в вузах / Е.А. Титова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2021. – № 1. – С. 40-45.

131. Титова Е.А. Особенности учетных показателей для целей финансового контроллинга в вузах / Е.А. Титова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2021. – № 4. – С. 33-39.

132. Титова Е.А. Развитие документального обеспечения финансового контроллинга в вузе / Е.А. Титова // «Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской»: материалы XI Международной научно-практической конференции. –2022. –Ч. 1. – С. 167-171.

133. Титова Е.А. Учетная информация как обеспечение финансового контроллинга вуза / Е.А. Титова // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – № 6. – С. 684-696.

134. Уланова Ж.Ю. Формирование системы финансового контроллинга на предприятии / Ж.Ю. Уланова // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii> (дата обращения: 03.06.2021).

135. Финансовый контроллинг в вузах учетные показатели и их особенности / Е.А. Титова // Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации : материалы IX Международной научно-практической конференции, 31 марта 2021 г. (посвященной 65-летию Юбилею филиала) / редкол.: А. М. Сысоев [и др.] ; Воронежский филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2021. – 761 с.

136. Формирование системы контроллинга организации с использованием инновационных технологий / Зотикова О.Н., Зайнулин Р.В. // Современные задачи инженерных наук : сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения». – 2017. – С. 201-204.

137. Хабарова А.А. Виды финансового контроллинга на предприятии и его основные подконтрольные показатели: показатели финансовой устойчивости / А.А. Хабарова, С.Г. Янченко // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – 2017. – С. 17-19.

138. Чернова Е.Г. Модели финансирования образования и эффективность деятельности университетов / Е.Г. Чернова, Т.Д. Ахобадзе, А.С. Малова, А.А. Салтан // Вопросы образования. – 2017. – № 3. – С. 37-82.

139. Чувашлова М.В. Информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в контроллинге промышленного предприятия / М.В. Чувашлова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – № 8 (106). – С. 51-53.

140. Auranen O., Nieminen M. University Research Funding and Publication Performance. An International Comparison / O. Auranen, M. Nieminen // Research Policy, 2010. – Vol. 39. – № 6. – P. 822-834.

141. Behunova A., Knapcikova L., Behun M. Logistics of controlling implementation in conditions of manufacturing enterprise / A. Behunova, L. Knapcikova, M. Behun // Acta Logistica. – 2020. – Vol. 7, Issue 1. – P. 23–29.

142. Luck W. Controlling / W. Luck // Arbeitsbuch Nr4. 4 Auflage. – München, 2006.

#### Интернет-ресурсы

143. Атлас инновационных проектов 2020 Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vsu.ru/ru/university/docs/atlas-2020.pdf> (дата обращения: 21.12.2021).

144. Единый портал информационного взаимодействия с учреждениями, подведомственными Минобрнауки России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbias.ru> (дата обращения: 17.02.2022).

145. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обращения: 17.02.2022).

146. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ эффективности использования средств федерального бюджета и средств внебюджетных источников, направленных Минобрнауки России на реализацию программ развития и повышения конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, с учетом контрольного мероприятия по пункту 2.4.1.5» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ach.gov.ru/checks/10026> (дата обращения: 21.12.2021).

147. Попова А.Д. Содержание элементов системы внутреннего контроля доходов и расходов в бюджетном образовательном учреждении / А.Д. Попова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 7 (67). – С. 32. университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22002639\\_55962350.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22002639_55962350.pdf) (дата обращения: 21.12.2021).

148. Приоритет 2030 | Государственная программа поддержки университетов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://priority2030.ru/> (дата обращения: 17.02.2022).

149. Протокол заседания комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора российских образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» № 2 от 26 сентября 2021 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/> (дата обращения: 21.12.2021).

150. Романов Е.В. Финансирование вузов в целях стимулирования инновационного развития. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-vuzov-v-tselyah-stimulirovaniya-innovatsionnogo-razvitiya-podhody-i-mehanizmy/viewer>. (дата обращения: 22.12.2021).

151. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) (A guide to the project management body of knowledge (РМВОК

guide) / Институт управления проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.google.ru/books/edition/A\\_Guide\\_to\\_the\\_Project\\_Management\\_Body\\_o/BFRgDwAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.ru/books/edition/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_o/BFRgDwAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&printsec=frontcover). (дата обращения: 22.12.2021).

152. Сайт Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vsu.ru/ru/university/docs/news/atlas.pdf> (дата обращения: 21.12.2021).

153. Сайт Минобрнауки России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru> (дата обращения: 21.12.2021).

154. Сайт Минобрнауки России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 17.02.2022).

155. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/ps/inflation/> (дата обращения: 17.02.2022).

156. Сборник: Международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора: Издание 2010 года. Официальный перевод. – 2012. – Том I. – Сайт Минфина России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru/ru/budget/sfo/msfo/> (дата обращения: 22.12.2021).

157. Стратегия Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.vsu.ru/ru/university/docs/strateg\\_plan-project.pdf](http://www.vsu.ru/ru/university/docs/strateg_plan-project.pdf) (дата обращения 10.11.2021).

158. Ярыш А.А. Процедуры внутреннего контроля социальных обязательств в условиях автоматизации бухгалтерского учета / А.А. Ярыш // Вестник Евразийской науки. – 2020 – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/31ECVN220.pdf> (дата обращения: 17.02.2022).

159. Vaceková, G. Financial controlling in non-profit organizations. The case of slovak republic. Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions, 2013. – 3(2). – P. 49-57.



160. Behúnová A., Knapčíková L., Behún M. Logistics of controlling implementation in conditions of manufacturing enterprise. *International Scientific Journal about Logistics*. –Vol. – 7. – 2020. – Issue: 1. – P. 23-29.

161. Faltejsková O., Dvořáková L. New look at the triangle of relationship of controlling and financial and managerial accounting. Paper presented at the *Creating Global Competitive Economies: A 360-Degree Approach - Proceedings of the 17th International Business Information Management Association Conference, IBIMA*. – 2011. – 4. – P. 505-509.

## Перечень проектов ВГУ в разрезе направлений деятельности

**Образовательная политика**

- Формирование кадрового потенциала региона, обеспечивающего его инновационно-технологическое развитие, в соответствии с требованиями Стратегии НТР, цифровой экономики, потребностей рынка труда.
- Формирование эффективной многоступенчатой системы «управления молодыми талантами», включающей выявление, поддержку и развитие талантливых и перспективных будущих специалистов среди абитуриентов и обучающихся.
- Развитие системы дополнительного образования, ориентированной на потребности региона в квалифицированных кадрах.

**Научно-исследовательская политика**

- Реализация проектов в рамках Постановления Правительства РФ от 09.04.2010 № 218 и федеральных целевых программ с индустриальными партнёрами.
- Создание и координация регионального научно-образовательного центра Воронежской области (НОЦ ВО).
- Функционирование Проектного офиса ВГУ, Бизнес-инкубатора и Технопарка ВГУ для поддержки инновационного предпринимательства.
- Трансформация университета в центр инновационного, технологического и социального развития Воронежской области.
- Формирование комплексной инфраструктуры участников консорциума на базе научно-исследовательских лабораторий, центров коллективного пользования, инжиниринговых центров, технопарков, бизнес-инкубаторов и опытных производственных площадок.
- Создание не менее 10 новых совместных подразделений (научно-исследовательских лабораторий и инновационных центров).

**Молодежная политика**

- Проведение на регулярной основе совместных с другими вузами студенческих конкурсов.
- Проведение ежегодно не менее 15 мероприятий по развитию патриотизма и гражданской позиции, в том числе с привлечением военно-патриотических организаций и представителей ВС РФ.
- Организация не менее 30 спортивных мероприятий в год на различных спортивных площадках университета с привлечением знаменитых спортсменов.
- Организация открытых лекций, круглых столов, посвященных профилактике негативных проявлений и вредных привычек в молодежной среде с привлечением представителей органов здравоохранения и психологов.
- Проведение не менее 40 культурно-массовых мероприятий в различных конкурсах, молодежных фестивалях; создание студенческих технопарка и бизнес-инкубатора, лаборатории для развития и дальнейшей коммерциализации Startup проектов; дальнейшее развитие проекта «Лига инноваций».

### **Кампусная и инфраструктурная политика**

- Формирование кадрового потенциала региона, обеспечивающего его инновационно-технологическое развитие, в соответствии с требованиями Стратегии НТР, цифровой экономики, потребностей рынка труда.
- Формирование эффективной многоступенчатой системы «управления молодыми талантами», включающей выявление, поддержку и развитие талантливых и перспективных будущих специалистов среди абитуриентов и обучающихся.
- Развитие системы дополнительного образования, ориентированной на потребности региона в квалифицированных кадрах.
- Развитие информационной инфраструктуры.
- Развитие системы кампусов для приема иностранных и российских студентов.
- Создание учебно-лабораторного комплекса «Центр информационных технологий».
- Строительство учебно-научного центра для одаренных детей при ВГУ.
- Строительство открытого Стадиона ВГУ.
- Модернизация общежитий ВГУ, Ботанического сада им. проф. Б.М. Козо-Полянского, заповедника «Галичья гора», научно-образовательного и спортивно-оздоровительного комплекса ВГУ «Веневитиново».

### **Политика в области цифровой трансформации**

- Формирование единой комфортной цифровой экосистемы, обеспечивающей реализацию образовательного процесса, выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также управление университетом с применением современных цифровых технологий.
- Реализация трех цифровых проектов:
  - Цифровой проект №1 «Электронная образовательная среда»
  - Цифровой проект №2 «Цифровой проектный офис»
  - Цифровой проект №3 «Эффективный университет» .

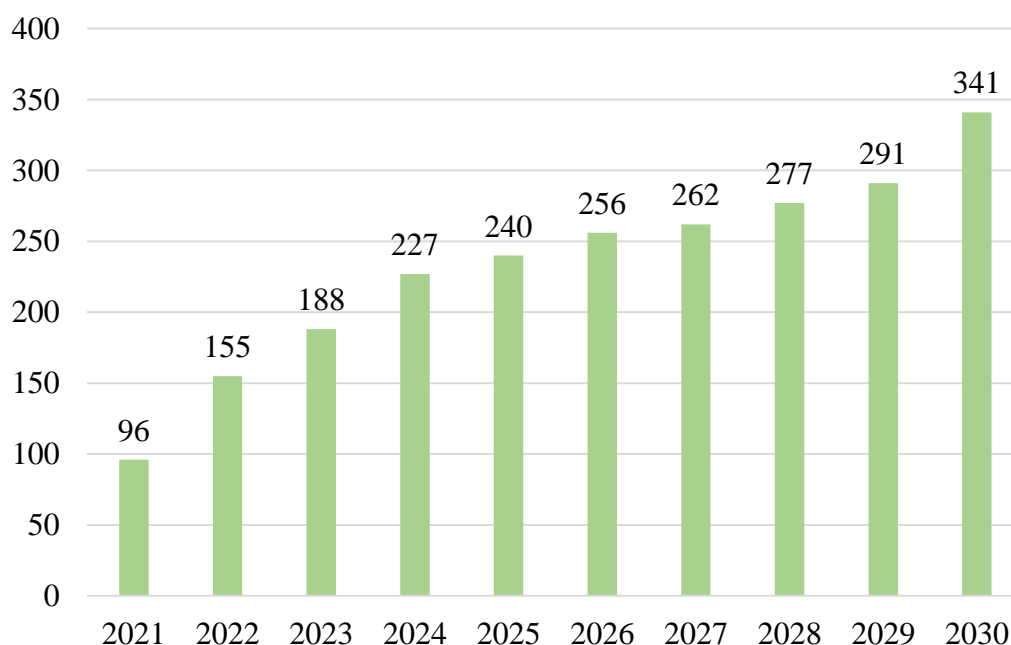
### **Политика в области открытых данных**

- Обеспечение правовой основы для реализации в университете политики в области открытых данных.
- Формирование каталога наборов открытых данных, таких как массивы «курсовые работы», «дипломы», «научные публикации», «патенты», «диссертации», «НИОКР», «объекты кампуса», «новостной контент».
- Реализация интерактивной карты университета.
- Развитие цифрового профиля образовательных программ, обучающегося, научных проектов, научных коллективов университета, факультетов, институтов, учебных кафедр, филиала вуза.

### Политика управления человеческим капиталом

- Совершенствование системы формирования и подготовки кадрового резерва научно-педагогического и административно-управленческого состава.
- Совершенствование эффективных контрактов НПП с целью повышения стимулов сотрудников к деятельности, влияющей на оценочные показатели вуза в российских и международных рейтингах.
- Организация и проведение переподготовки, повышения квалификации, стажировок работников по актуальным направлениям.
- Привлечение молодых специалистов к научно-педагогической работе.
- Привлечение и закрепление высокопрофессиональных, в том числе зарубежных, научно-педагогических кадров.
- Обеспечение условий для академической мобильности работников и обучающихся всех уровней.
- Оптимизация структуры и количественного состава административно-управленческого персонала.

Количество реализованных проектов, в т.ч. с участием членов консорциума (консорциумов), по каждому из мероприятий программ развития ВГУ в рамках реализации программы «Приоритет-2030» за 2020 – 2030 гг., ед.



Источник: составлено автором по материалам <https://lk.priority2030.ru/indicators/#program>. [148]

## Сведения о бюджетах инновационных проектов ВГУ по состоянию на 2020 год

Название проекта	Бюджет проекта, тыс. руб.	Информация об источниках финансирования						Сроки реализации проекта
		О средствах федерального бюджета	О средствах бюджета субъекта РФ	О средствах местного бюджета	Об инвестициях инвестора	Об инвестициях ВГУ	О собственных средствах	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Многофункциональный высокоскоростной видеомодуль на основе промышленных линейных сенсоров видимого и ближнего ИК-диапазонов	160 000	Фонд «Сколково», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, гранты Минобрнауки России и др.	-	-	ООО «Воронеж-сельмаш»	+	+	2017-2019 гг.
2. Создание производства по переработке растительных масел и растительных волокон в продукты непищевого использования	360 000	180000 тыс. руб.	-	-	180000 тыс. руб.	-	-	2013 г. - настоящее время

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Разработка и совершенствование ядерно-физических и рентгеновских методов диагностики наноматериалов	20 830	15430 тыс. руб.	-	-	5400 тыс. руб.	-	-	2014 г. - настоящее время
4. Разработка низкопороговых ограничителей оптической мощности видимого диапазона на основе гибридных ассоциатов коллоидных квантовых точек и молекул красителей	6 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант по программе «СТАРТ»	-	-	-	-	-	3 года
5. Фотобактерицидные покрытия на основе наночастиц сульфидов металлов и молекул органических красителей для дезинфекции поверхностей	3 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант по программе «У.М.Н.И.К.», частично гранты РФФИ	-	-	-	-	-	2018-2020 гг.

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Оптоволоконный прибор ранней диагностики патологий полости рта	6 000	Инвестиции государственных фондов (Сколково, фонда содействия малым формам предприятий, гранты Минобрнауки России и др.) - 14000 тыс. руб.	-	-	Инвестиции частных компаний	+	+	2017 г. - настоящее время
7. Создание предприятия по внедрению методов повышения стойкости ЭКБ к воздействию современных и перспективных видов помех	6 850	-	-	-	АО «Концерн «Созвездие»	-	-	2016 г. - настоящее время
8. Установка для зольгель синтеза наночастиц с размерно-зависимыми оптическими свойствами	50 000	Гранты РФФИ, ФЦП и грант Минобрнауки России	-	-	-	-	-	10 лет
9. Энергоэффективная технология получения наноматериалов для силовой электроники	21 000	Грант РФФИ	-	-	-	-	-	2020 - 2023 гг.
10. Разработка прибора для определения размеров коллоидных частиц методом диэлектрической спектроскопии	10 000	Фонд содействия развития малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант - 3000	-	-	ООО «Ласка» - 2000 тыс. руб., ООО «Полимер-В» - 4000 тыс. руб.	-	-	2 года

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Дизайн и производство средств по уходу за кожей с учетом индивидуальных особенностей кожи и органолептических предпочтений покупателя	2 000	-	-	-	-	+	+	2 года
12. Создание серийного высокотехнологичного производства инновационного влагоудерживающего суперабсорбента «Твердая вода»	30 000	-	-	-	-	+	+	1,5 года
13. Инновационная тест-система для раннего определения предрасположенности к раку молочной железы «ОнкоПРАЙМ – I»	12 000	ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014 – 2020 годы»	-	-	-	-	-	2017 - 2022 гг.



Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. Создание уникального производства оборудования и расходных материалов для шмелеводческих предприятий и тепличных хозяйств	3 500	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант по программе «У.М.Н.И.К.» - 270 тыс. руб.	Субсидия на государственную поддержку начинающей малой инновационной компании департамента промышленности, транспорта и инноваций Воронежской области - 500 тыс. руб.	Субсидия (грант) на проведение НИОКР, Администрация городского округа город Воронеж - 100 тыс. руб. Субсидии из бюджета городского округа город Воронеж на возмещение части затрат малого предприятия - 308,6 тыс.руб.	Мебельный холдинг «Ангстрем» - 40 тыс. руб.	+	+	2011 г. - по настоящее время
15. Препарат для МРТ-контрастирования «Липоскан»	20 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант по программе «Старт-1»	-	-	-	+	+	2018 - 2027 гг.

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. Разработка биотехнологий защиты растений от вредителей в теплицах	150 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант по программе «Старт 13 Н5» – 1000 тыс. руб.	Субсидии из областного бюджета Воронежской области - 1800 тыс. руб.	-	-	+	+	2013 - 2025 гг.
17. Разработка метода генетической идентификации таксономической принадлежности биоматериала, основанного на ДНК баркодинге	5 000	-	-	-	-	+	+	3 года
18. Разработка технологии ускоренного выращивания дуба черешчатого ( <i>Quercus robur</i> L.) в целях восстановления лесного фонда ЦЧР	1 850	-	-	-	-	+	+	2 года
19. Производство ионообменных мембран и электродиализных установок на их основе	30 000	Целевые субсидии фондов и Минобрнауки России. Гранты в рамках реализации Федеральной целевой программы и др.	-	-	АО «Гидрогаз», ООО «Инновационное предприятие «Щекиноазот»», ГК «Мега» (Чехия)	+	+	2 года

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20. Мультисенсорные комплексы на основе гибридных мембран для экспресс-анализа пищевых, фармацевтических, физиологических сред и стоков	120 000	Гранты РФФИ, РНФ, Минобрнауки России, Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере по программе «У.М.Н.И.К.», стипендия Президента РФ молодым ученым, всего - 75000 тыс.руб.	-	-	ООО «Воронеж-сельмаш» - 45000 тыс. руб.	+	+	2009 г. - по настоящее время
21. Разработка и производство комплексных удобрений, обладающих свойствами биоинсектицида, биофунгицида, биоакарицида и бионематоцида	6 500	-	-	-	-	+	+	2019 г. - по настоящее время
22. Разработка новых ингибиторов коррозии для цветных металлов на основе функциональных производных аминотриазола	7 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	-	-	ПАО «Пигмент» (г. Тамбов). ООО «ЛКМ групп» (г. Липецк)	+	+	3 года

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
23. Разработка ресурсосберегающих технологий производства эмульгаторов, а также эмульгирующих систем для пищевой и непищевой промышленности на основе растительного сырья и продуктов его переработки	68 000	Субсидия федерального бюджета - 34000 тыс. руб.	-	-	ОАО «ЭФКО» - 34000 тыс. руб.	-	+	2015 г. - по настоящее время
24. Создание высокотехнологичного производства инновационных многофункциональных кремний содержащих материалов серии ММ	12 350	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере	-	-	-	-	+	2019 - 2027 гг.
25. Инновационная технология получения инулина из растительных источников	2 000	-	-	-	-	+	+	2020 - 2021 гг.
26. Разработка пролонгированных капсулированных лекарственных форм, предназначенных для лечения заболеваний центральной нервной системы	3 000	Грант Президента РФ для государственной поддержки молодых российских ученых - кандидатов наук. Стипендия Президента РФ молодых ученых	-	-	-	+	+	1 год

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
27. Разработка инновационной технологии создания ранозаживляющего мультиферментного препарата – «ЗАЖИВИН»	6 000	-	-	-	-	+	+	2019 - 2027 гг.
28. Инновационная технология предварительной термомеханической обработки для повышения стойкости режущих и мерительных инструментов	10 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант	-	-	ООО «Ай-Эксперт Групп»	+	+	3 года
29. Новейшее устройство для транспортировки жидкостей по трубопроводам	20 000	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант	-	-	-	+	+	5 лет
30. Импульсный погружатель железобетонных свай малого сечения – высокоэффективное, малоэнергоемкое навесное сваедавливающее устройство	8 550	Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, грант	-	-	-	+	+	2018 - 2026 г.

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
31. Прибор обработки топлива Князь-1	11 000	-	-	-	-	+	+	2022 г.
32. Серийное производство новейшего фотосепаратора Сапсан Микро для малых и средних предприятий сельского хозяйства и пищевой промышленности	10 000	-	-	-	ООО «Смарт Грэйд»	+	+	2018 г.
33. Создание серийного производства инновационной системы реабилитации детей после легочных патологий Breathe&Play	6600	Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере, грант	-	-	Венчурные инвесторы	+	+	2022 г.
34. Информационная система обратной тактильной и температурной связи в миоэлектрических протезах	5 000	Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере, грант по программе «У.М.Н.И.К.»	-	-	-	+	+	2017 - 2020 гг.
35. Новейший программный комплекс SmartWall для создания интерактивных неэлектронных поверхностей и гаджетов	5 000	-	-	-	-	+	+	2022 г.

## Окончание приложения 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
36. Программное обеспечение для повышения разрешения изображений и видео	7 000	-	-	-	-	+	+	2017 - 2019 гг.
37. Система мониторинга движения глаз	450	Фонд содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере, грант по программе «У.М.Н.И.К.» - 400 тыс. руб.	-	-	-	+	+	2 года
Итого	1 206 480	x	-	-	-	x	x	x

РФФИ – Российский фонд фундаментальных исследований;  
 ФЦП – Федеральная целевая программа.

Источник: составлено автором по материалам Атласа инновационных проектов ВГУ 2020 [143]