

**ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
БЮДЖЕТНЫХ И АВТОНОМНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ****Татьяна Валентиновна ШУБИНА^а, Антон Вячеславович ФРОЛКИН^{б,•}**^а кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
t.v.shubina@gmail.com^б аспирант кафедры финансового менеджмента,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация
antonvrolkin@mail.ru

• Ответственный автор

История статьи:

Принята 30.01.2017

Принята в доработанном
виде 13.02.2017

Одобрена 27.02.2017

Доступна онлайн 29.03.2017

УДК 336.61

JEL: G30, H21, I23, I28

Аннотация**Предмет.** Развитие человеческого капитала играет определяющую роль в жизни страны. В связи с этим стоит задача выстроить систему образования таким образом, чтобы удовлетворять потребности как государства в текущих и будущих специалистах, так и населения в реализации своего интеллектуального потенциала. Финансовый менеджмент является неотъемлемой частью управления образовательными учреждениями, и его неэффективность негативно скажется на всей системе образования. В данной статье исследуются финансово-хозяйственная деятельность высших учебных заведений и пути повышения эффективности управления их финансовыми потоками.**Цели.** На основе раскрытой специфики финансового механизма бюджетных и автономных учреждений и результатов оценки их финансово-хозяйственной деятельности предложить методы повышения качества финансового менеджмента в высших учебных заведениях.**Методология.** В процессе исследования проблем финансового менеджмента высших учебных заведений использовались методы анализа и синтеза.**Результаты.** По результатам анализа отчетности шести выбранных высших учебных заведений за 2012–2015 гг. установлено, что, несмотря на успешное наращивание доходов, учреждения испытывают трудности с управлением расходованием денежных средств, в результате чего образуются дефициты и убыток. Для решения данной проблемы предложено выстроить иерархическую структуру университета и закрепить за каждым структурным подразделением показатель эффективности. Подразделения классифицируются по функциональному признаку и по наличию/отсутствию подчиненных структурных единиц. Результаты деятельности в виде показателей представляются на вышестоящий уровень и в консолидированном виде доходят до руководства, которое на их основе принимает управленческие решения.**Выводы.** Повышение эффективности финансового менеджмента в бюджетном (автономном) учреждении возможно на основе специальной методики, учитывающей специфическое место каждого подразделения в учебном процессе, в результате чего достигается прозрачность и оперативность мониторинга деятельности всего учреждения.**Ключевые слова:**бюджетные учреждения,
автономные учреждения,
финансовый анализ,
показатели эффективности,
центры финансовой
ответственности

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

В XIX в. Владимир Иванович Вернадский ввел понятие ноосферы, официально закрепив положение, что человек не просто существует в природе, но создает сложную, ранее не существовавшую систему. Научно-технический прогресс меняет мир, привнося уникальные элементы. Основными можно назвать:

- 1) доступность и увеличивающийся объем информации, ставшей приоритетным ресурсом современности;
- 2) ранее никогда не существовавшие проблемы мирового масштаба (глобализация, автоматизация и пр.).

Вследствие научно-технического прогресса снижается спрос на рабочую силу. Одновременно с этим население обладает крайне высоким интеллектуальным потенциалом, раскрыть который – одна из основных задач государства, и ее осуществление ложится на образование. В послании Федеральному Собранию от 01.12.2016 Президент отметил, что смысл всей нашей политики – это сбережение людей, умножение человеческого капитала как главного богатства России¹. Премьер-министр Д.А. Медведев, раскрывая варианты социально-экономического развития страны, также подчеркнул, что приоритет государства – безопасность, инвестиции в человека, помощь наиболее уязвимым слоям населения, инфраструктура. Соответственно, перед образованием стоит задача предоставлять необходимые государству и населению услуги в целях повышения общего уровня благосостояния [1].

Проблема эффективности существует и в области финансового менеджмента университетов, недавно перешедших на новый тип финансирования. Авторы предлагают инструменты оценки финансового состояния учреждений и механизм управления эффективностью расходов каждого их структурного подразделения. Метод предполагает использование ключевых показателей эффективности на основе иерархической структуры учреждения. Благодаря классификации подразделений университета по функциональному признаку и внедрению интегральных показателей эффективности расходования средств достигается прозрачность мониторинга деятельности учреждения и оперативность в принятии управленческих решений, то есть соответствие принципам эффективности управления финансовыми потоками. Это способствует дальнейшему развитию бюджетных и автономных учреждений в новых экономических условиях.

В Бюджетном кодексе закреплён принцип эффективности использования бюджетных

ресурсов, что подразумевает достижение наилучшего результата при заданном объеме средств (результативность) либо достижение установленного результата с использованием наименьшего объема средств (экономность). Однако самого определения эффективности использования бюджетных ресурсов в Бюджетном кодексе нет. Отсюда возникает проблема ее оценки как со стороны распорядителя бюджетных средств, так и со стороны получателей субсидий.

Бюджетным и автономным учреждениям в целях выполнения государственного задания выделяются средства. Помимо этого, им дано право самостоятельно извлекать доход от своей деятельности в рамках устава. Таким образом, с точки зрения финансовых потоков образуется двухканальность: бюджетные ассигнования, предназначенные для использования строго согласно государственному заданию, и поступления от конечных потребителей, которые могут быть использованы на усмотрение руководителя. Это является наиболее характерной чертой бюджетных и автономных учреждений.

Следствием сказанного является уникальная система отражения финансовой информации об имуществе и финансовых потоках в бухгалтерской отчетности, чье содержание и количество форм отличается от отчетности коммерческих организаций [2].

В настоящее время отдельными положениями правительства и министерств установлены показатели, характеризующие экономический потенциал получателей субсидий (Распоряжение правительства от 07.09.2010 № 1505-р), эффективность работы руководства федеральных учреждений (Постановление правительства от 05.08.2008 № 583) и т.п. На макроуровне учеными А.Ю. Чаловой, А.А. Левдонским изучалась бюджетная политика России в условиях стагнации, бюджетные риски государственных и муниципальных образований и пути повышения их бюджетной устойчивости [3, 4]. П.В. Бескровным, Е.Н. Жаворонковой, Л.В. Оболенской, Н.О. Голиченко рассматривались особенности и результаты

¹ Послание Президента Федеральному Собранию.
URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/53379>

проводимой бюджетной реформы² [5, 6]. В целях увеличения эффективности расходов в социальной сфере проводились организационные мероприятия по изменению структуры сети учреждений, оказывающих социальные услуги населению. Были сокращены рабочие места в государственных и муниципальных органах и количество бюджетных и автономных учреждений. Эффективное расходование бюджетных средств базируется на нормативных принципах, то есть созданных нормативах по использованию транспортных средств, продовольственному и непродовольственному обеспечению и пр., как показал в своей работе Р.Р. Гайзатуллин [7]. Исследователи Л.И. Волкова, В.В. Ермоленко, В.А. Долятовский, М.В. Гречко и М.С. Шумар изучали особенности и требования к человеческому капиталу в современных условиях [8–10]. Также в сфере внимания ученых и экономистов-практиков находятся методы финансового анализа бухгалтерской отчетности бюджетных организаций как в России, так и за рубежом, что были изучены в работах И.А. Поздняковой, С.В. Измайловича и Д.Р. Шаймарданова [11, 12]. Проблема состоит в том, что традиционные методы оценки деятельности организаций неприменимы к бюджетным и автономным учреждениям в силу специфики их отчетности. Предлагались показатели, призванные помочь учреждениям принимать управленческие решения. Особое внимание со стороны А.А. Магомедовой, Э.А. Осадчего, Т.В. Корноуховой и С.Е. Томиной уделялось их платежеспособности и генерированию финансовых потоков от внебюджетной деятельности [13–15]. Н.А. Волгин, И.Ф. Демидов и А. Тодосийчук изучали ситуацию и методы финансовой мотивации работников государственных учреждений [16, 17]. М.Н. Безлепкин, Л.В. Ивановский

² *Бескровный П.В.* Механизм финансового обеспечения деятельности государственных учреждений в условиях проводимой бюджетной реформы // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2014. № 19. С. 25–32; *Чулков А.С.* Проблемы финансирования учреждений образования и науки в период бюджетной реформы и пути их решения // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2014. № 6. С. 30–38.

подняли проблему неотлаженности системы информационных потоков внутри и вне учреждения, в результате чего затрудняется оценка ее эффективности руководством и учредителем³. Однако единой методики оценки финансового состояния бюджетных и автономных учреждений на сегодняшний момент не существует.

Тем не менее накопленный опыт ученых и практиков, а также существующие нормативные акты, призванные оценить качество работы бюджетных и автономных учреждений, позволили создать набор показателей, характеризующих деловую активность учреждений – способность учреждения самостоятельно извлекать средства, наращивать свой экономический потенциал и обеспечивать регулярный прирост собственных средств. В данном исследовании представлены следующие показатели:

- темп роста доходов государственного (муниципального) учреждения (отношение общей суммы дохода за анализируемый период к общей сумме доходов аналогичного периода предшествующего года);
- коэффициент финансовой самостоятельности (отношение суммы доходов от основной деятельности учреждения, полученных из внебюджетных источников, к общей сумме доходов учреждения);
- рентабельность собственных и заемных средств учреждения (отношение чистого операционного результата к сумме долгосрочных обязательств и чистых активов);
- рентабельность чистых активов (отношение чистого операционного результата к величине чистых активов);
- темп прироста чистого операционного результата;

³ *Безлепкин М.Н., Ивановский Л.В.* Методические подходы к обобщению результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности учреждений здравоохранения // Научные труды Северо-Западного института управления. 2014. Т. 5. № 2. С. 10–15.

- темп роста внебюджетных доходов от уставной деятельности (в данном случае от оказания платных образовательных услуг);
- обеспеченность учреждения финансовыми ресурсами (наличие/отсутствие дефицита в отчете о выполнении плана ФХД);
- рентабельность доходов учреждения (отношение чистого операционного результата к общей сумме доходов учреждения).

Показатели прошли апробацию на информации бухгалтерской отчетности шести университетов из двадцати пяти лучших, согласно рейтингу от «Эксперт РА»⁴:

- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (далее – ВШЭ);
- Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (далее – Финуниверситет);
- Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (далее – РЭУ);
- Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (далее – МГУ);
- Санкт-Петербургский государственный университет (далее – СПбГУ);
- Казанский (Приволжский) федеральный университет (далее – КФУ).

Информационная база – данные официального сайта для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях⁵. Временной промежуток – с 2012 по 2015 г., за исключением Высшей школы экономики и Санкт-Петербургского государственного университета, которые на момент проведения расчетов не внесли данные за 2015 г. Полный массив данных в табличном либо графическом виде может быть получен при запросе.

Динамика общей суммы доходов примерно одинаковая: рост в 2014 г., снижение в 2015 г. Исключением является МГУ, который после

снижения на 61% в 2014 г. увеличил доходы почти вдвое в 2015 г. (на 93%) в связи с резким снижением расходов в 2014 г. (с 20 млрд до 11 млрд руб.), в основном по оплате труда и по приобретению товаров и услуг (с 2,6 млрд до 291 млн руб.). Что касается динамики доходов от внебюджетной деятельности, на протяжении рассматриваемого периода положительная динамика наблюдается только у КФУ. Она в совокупности с общей динамикой доходов позволяет говорить о возможности сильного влияния иного рода доходов на деловую активность вузов. Например, в СПбГУ, несмотря на незначительный рост доходов от платных образовательных услуг, динамика совокупных доходов положительная в связи с тем, что в 2014 г. сумма прочих доходов (детального раскрытия нет) выросла с 614 млн до 10,8 млрд руб. Коэффициент финансовой самостоятельности четко демонстрирует, насколько учреждение со временем зависит от государственного финансирования и доходов, не связанных с основной деятельностью. Наиболее низкие показатели (на 2014 г.) у ВШЭ и СПбГУ (0,176 и 0,197, соответственно). РЭУ и КФУ из выборки имеют наиболее плавную динамику коэффициента финансовой самостоятельности, что позволяет сделать вывод о достаточно стабильной политике наращивания финансовых ресурсов.

Другие показатели деловой активности выявили одну из основных проблем выбранных вузов: наличие убытков (отрицательного операционного результата). Это значит, что доходы текущего года не соответствовали расходам, в результате чего происходило сокращение суммы чистых активов. На протяжении исследуемого периода только у КФУ сумма чистого операционного результата была положительной. Соответственно, рассчитать динамику показателей рентабельности по остальным вузам не представляется возможным. Несовершенство планирования затрат подтверждает показатель обеспеченности учреждения финансовыми ресурсами (наличия/отсутствия дефицита в отчете о выполнении плана ФХД). Из всех

⁴ Рейтинг вузов России – 2016 г. URL: http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2016/#3

⁵ URL: <http://bus.gov.ru>

шести вузов нет ни одного, у кого на протяжении исследуемого периода времени не было бы дефицита. Отношение доходов к расходам учреждений также свидетельствует об отсутствии четкой политики финансового менеджмента в части расходования средств. Относительно стабильные значения показателя (1–1,3) только у КФУ.

Результаты расчетов по созданным показателям позволяют сделать следующие выводы.

1. Большинство вузов успешно генерируют финансовые потоки, обеспечивая себя большим объемом ликвидных средств.
2. Мало внимания уделяется планированию и управлению расходами вузов, что перекрывает положительный эффект от растущих доходов и приводит к убыткам и дефициту. Можно сделать вывод о том, что это происходит вследствие ориентации руководства вузов на достижение рейтинговых значений⁶. Отдельно отмечается проблема управления вузами со стороны Министерства образования, заключающаяся в дублировании функций, несоблюдении четырех функций управления (прогнозирования, планирования, регулирования, контроля), чересчур большом управленческом аппарате и запутанности информационных потоков между министерством и учреждениями⁷.

Общим выводом является то, что финансовый менеджмент учреждений развит в части зарабатывания средств, но нуждается в улучшении в части управления и планирования расходов. В противном случае с экономической точки зрения учреждения останутся финансово неустойчивыми организациями с неотлаженной системой прогнозирования и планирования затрат. В перспективе это может привести к фундаментальным проблемам устаревания материально-технической базы и, как следствие, ухудшению качества образования. Это породит необходимость дополнительного

бюджетного финансирования, что будет означать провал бюджетной реформы.

Фактором, определяющим политику Министерства образования, является то, что большинство критериев международных рейтингов, на которые обязаны ориентироваться вузы, – это нефинансовые показатели вроде доли преподавателей, имеющих докторскую степень, соотношение студентов и преподавателей и т.д.⁸ В направлении повышения эффективности расходования бюджетных средств одним из наиболее значимых мероприятий можно считать организационные преобразования, реализующие политику укрупнения вузов, а также сокращение численности профессорско-преподавательского состава. Последнее мероприятие негативно отражается на нагрузке преподавателей и, исходя из реакции Счетной палаты и общественности, данная политика не достигла поставленных целей и была приостановлена⁹.

Думается, что задача эффективного использования средств может быть решена путем повышения качества финансового менеджмента, опирающегося на систему внутренних ключевых показателей эффективности. Их введение в систему оценки работы вузов предполагается на уровне образовательной отрасли в разрезе деятельности каждого учреждения. В настоящее время решение этой проблемы практически не имеет методического обеспечения.

В РЭУ разработана уникальная система ключевых показателей эффективности, призванная оценить эффективность расходования средств как на уровне университета, так и на уровне каждого структурного подразделения. Система построена на принципе процессного подхода. Каждое учреждение создано с определенной целью, согласно которой осуществляется основная деятельность. В случае образовательной организации – это

⁶ Министерство невыполнимых обещаний.

URL: <http://kommersant.ru/doc/3101329>

⁷ Чудовище обло, озорно, огромно, стозевно и лайй // Коммерсантъ. 2016. № 216.

⁸ Российские вузы в ключевых мировых рейтингах.

URL: 5top100.ru/rankings/rankings-2016.xlsx

⁹ Список реорганизованных вузов – 2016 г.

URL: <http://postyplenie.ru/reorganisation>; Приостановка на высшем уровне – 2016 г. URL: <http://kommersant.ru/doc/3100210>

предоставление образовательных и научных услуг. Они же являются основным источником дохода. Помимо них осуществляются вспомогательные процессы, обеспечивающие работу основного. Это работа с кадрами, бухгалтерский учет и т.п. Основным и вспомогательным процессами управляет административный. В университете за это отвечают ректоры, проректоры и прочий управленческий персонал. Соответственно, иерархия в высшем учебном заведении формируется следующим образом: на первом уровне стоит ректор, который, получая распоряжения Министерства образования и науки, а также краткий отчет о состоянии университета, доносит распоряжения до проректоров и напрямую подчиненных ему подразделений. Проректоры распределяют задачи по своим отделам в зависимости от их функционального признака.

Подразделения включают в себя моноцентры и комплексные центры в зависимости и отсутствия/наличия подчиненных подразделений. Это также важно, поскольку от этого будут различаться задачи, степень контроля и ответственности руководителей центров за распределение и расходование вверенных средств. Собственно, если отдел является моноцентром, его целью выступает только выполнение возложенной задачи. Если комплексным – он распределяет задачи по своим подчиненным подразделениям. Далее идет сбор результатов, и от низших уровней к высшим направляются показатели деятельности, позволяющие руководителям оценить эффективность своих подразделений. Схематично пример иерархической многоуровневой структуры представлен на рис. 1.

В целях оценки эффективности использования денежных средств подразделений за каждым необходимо закрепить свои КПЭ. Несмотря на то, что их содержание будет варьироваться в зависимости от вида центра, существует возможность создания интегральных показателей, особенность которых заключается в том, что их может применять любое подразделение независимо от его функций. Для центров доходов показатель следующий:

$$\text{Эф} = \frac{\text{Фактический показатель}}{\text{Фактические расходы}} \cdot \frac{\text{Плановый показатель}}{\text{Плановые расходы}},$$

где *Фактический показатель* – значение показателя конечного результата, достигнутое на конец соответствующего года;

Фактические расходы – объем расходов, направленных на содержание соответствующего подразделения;

Плановый показатель – планируемое значение показателя конечного результата на соответствующий год;

Плановые расходы – объем расходов, предусмотренный в соответствующем году на содержание соответствующего подразделения.

Показатель отражает отклонения как доходов, так и расходов от оказываемой деятельности, охватывая всю иерархию университета. Помимо него для центров доходов и расходов предлагается рассчитывать эффективность использования ресурсов (*ЭФИР*):

$$\text{ЭФИР} = \frac{\text{Фактические расходы}}{\text{Плановые расходы}},$$

где *Фактические расходы* – объем расходов, направленных на содержание соответствующего подразделения;

Плановые расходы – объем расходов, предусмотренный в соответствующем году на содержание соответствующего подразделения.

Универсальность показателей состоит в том, что в качестве фактических и плановых показателей можно подставить любое измеримое количественно значение, которое необходимо оценить. Результаты представляются низшими центрами – высшим, и в итоге у руководства появляется необходимая информация для оценки эффективности деятельности учреждения и принятия управленческих решений.

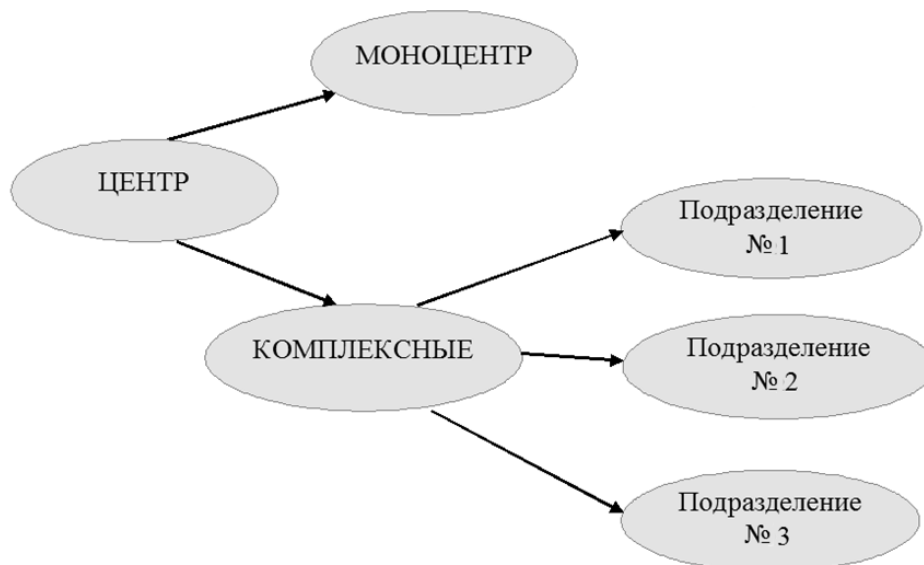
Предоставление качественного образования – неотъемлемая функция государства для увеличения качества человеческого капитала. Установление финансового механизма, гарантирующего наиболее эффективное управление денежными потоками, связанными с деятельностью вуза, – один из важнейших

факторов осуществления этой функции. Цель бюджетной реформы – повысить эффективность использования бюджетных средств, что подразумевает повышение качества услуг при сокращении бюджетного финансирования. Это, однако, недостижимо при недостаточном уровне финансового менеджмента в бюджетных и автономных учреждениях, а существующие системы практически никак не оценивают эффективность управления денежными потоками. Основные критерии, закладываемые в международные рейтинги, слабо коррелируют с эффективностью управления доходами и расходами. Дополнительным негативным фактором выступает политика Министерства образования РФ, направленная на стимулирование вузов в первую очередь соответствовать данным требованиям.

Необходим метод определения стоимости и рентабельности образовательной программы, которая должна отвечать двум требованиям: приносить учреждению доход и соответствовать потребностям страны в подготовленных кадрах. Возникает задача внедрения показателей, оценивающих инновационную составляющую в образовательной деятельности вуза. Их необходимость обусловлена тем, что развитие человеческого капитала требует инновационного подхода. Фактором обеспечения конкурентоспособности конкретного образовательного учреждения

выступает то, что содержание предоставляемых им образовательных услуг, что очевидно при текущем уровне прогресса, ориентировано на развитие преподаваемых профессий и появление новых. Эволюция образовательного процесса без инновационных подходов к управлению человеческим капиталом невозможна.

Инновационный подход к управлению образовательным процессом авторами реализован в уникальной системе ключевых показателей эффективности, в которой за каждым структурным подразделением закреплена свой коэффициент в зависимости от его сферы деятельности и назначения. Для внедрения системы выстраивается многоуровневая иерархическая структура, в которой каждый отдел классифицируется по функциональному признаку (центры доходов и расходов; центры, занимающиеся основной, вспомогательной и административной деятельностью) и признаку подчиненности (комплексные и моноцентры). С помощью интегральных показателей возможно создание КПЭ для каждого подразделения, в результате чего достигается прозрачность мониторинга деятельности и оперативность в принятии управленческих решений. Таким образом, через эффективное управление средствами достигается эффективность деятельности учреждения в целом, что способствует повышению качества образования и человеческого капитала страны.

Рисунок 1**Шаблон иерархической структуры бюджетного (автономного учреждения)****Figure 1****A pattern of the hierarchical structure of a State-financed (autonomous) educational institution**

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Список литературы

1. *Медведев Д.А.* Социально-экономическое развитие России: обретение новой динамики // Вопросы экономики. 2016. № 10. С. 5–30.
2. *Шубина Т.В., Фролкин А.В.* Возможность применения традиционных методов финансового анализа при оценке эффективности деятельности бюджетных и автономных учреждений // Микроэкономика. 2015. № 4. С. 46–51.
3. *Левдонский А.А.* Бюджетные риски и устойчивость федерального бюджета // Экономика, предпринимательство и право. 2016. Т. 6. № 2. С. 175–184.
4. *Чалова А.Ю.* Управление сбалансированностью федерального бюджета России в фазе циклического спада экономики // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. С. 228–232.
5. *Жаворонкова Е.Н.* Реформа бюджетной системы России на современном этапе // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 43. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_509.
6. *Оболенская Л.В., Голиченко Н.О.* Бюджетная реформа: приоритет результатов или сокращения расходов // Друкеровский вестник. 2014. № 3. С. 37–51.
7. *Гайзатуллин Р.Р.* О повышении эффективности расходов бюджета // Финансы. 2016. № 8. С. 3–7.

8. Волкова Л.И., Ермоленко В.В. Формы и методы работы с человеческим капиталом в условиях экономики знаний // Экономика знаний проблемы управления формированием и развитием. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2014. С. 104–111.
9. Долятовский В.А., Гречко М.В. Прогнозирование потребности в человеческом капитале для обеспечения требуемых темпов развития страны и региона // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2014. № 1. С. 167–171.
10. Шумар М.С. Требования к человеческому капиталу в современных условиях // Стратегии бизнеса. 2016. № 6. С. 35–38.
11. Позднякова И.А., Измайлович С.В. Особенности анализа платежеспособности бюджетной организации // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. № 1-1. С. 201–204.
12. Шаймарданова Д.Р. Совершенствование методики экономического анализа бюджетных организаций // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2016. № 2. С. 177–181.
13. Магомедова А.А. Особенности анализа финансового состояния в бюджетном учреждении // Актуальные вопросы современной экономики. 2014. № 4. С. 477–484.
14. Осадчий Э.А., Корноухова Т.В. Особенности анализа некоммерческой организации на примере деятельности муниципального бюджетного дошкольного учреждения № 57 «Веснянка» // Риск-менеджмент в экономике устойчивого развития. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых с международным участием. Елабуга: Елабужский институт (филиал), 2015. С. 130–132.
15. Томина С.Е. Совершенствование финансового анализа государственных автономных учреждений // Вестник МГУУ. 2015. № 2. С. 37–43.
16. Волгин Н.А., Демидов И.Ф. Эффективность системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях: новые сюжеты исследования, методика оценки, практическая направленность // Труд и социальные отношения. 2015. Т. 26. № 1. С. 15–25.
17. Тодосийчук А. Оплата персонала в бюджетных научных организациях // Экономика образования. 2014. № 4. С. 130–136.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**A STUDY OF FINANCIAL MANAGEMENT PERFORMANCE
AT STATE-FINANCED AND AUTONOMOUS INSTITUTIONS OF EDUCATION SECTOR****Tat'yana V. SHUBINA^a, Anton V. FROLKIN^{b,*}**^a Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation
t.v.shubina@gmail.com^b Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation
antonvfrolkin@mail.ru

* Corresponding author

Article history:Received 30 January 2017
Received in revised form
13 February 2017
Accepted 27 February 2017
Available online
29 March 2017**JEL classification:** G30, H21,
I23, I28**Keywords:** budgetary
institution, autonomous
institution, financial analysis,
performance indicators,
financial responsibility center**Abstract****Importance** The article investigates financial and economic activity of higher schools and improvement of their financial management performance.**Objectives** Based on the specifics of financial mechanism of budgetary and autonomous educational institutions and assessment of their financial and economic operations, we offer methods to increase the quality of their financial management.**Methods** The study employs methods of analysis and synthesis.**Results** We analyzed financial statements of six universities and found problems in managing the expenditure of funds, resulting in deficits and losses. As a solution, we propose a hierarchical structure, where each element has its performance indicator. All departments are classified by functions and existence of subordinate departments. The results of their activities in the form of indicators are submitted to the upper level and then in a consolidated form to senior management. The latter makes management decisions, using the furnished information.**Conclusions and Relevance** It is necessary to develop a special methodology to enhance the quality of financial management at higher schools. The possibility to monitor the performance of each department raises the transparency of financial activities.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

References

1. Medvedev D.A. [Social and economic development of Russia: Discovering a new dynamic pattern]. *Voprosy Ekonomiki*, 2016, no. 10, pp. 5–30. (In Russ.)
2. Shubina T.V., Frolkin A.V. [The possibility of applying traditional methods of financial analysis in assessment of State-financed and autonomous institutions' performance]. *Mikroekonomika = Microeconomics*, 2015, no. 4, pp. 46–51. (In Russ.)
3. Levonskii A.A. [Budget risks and Federal budget's stability]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2016, vol. 6, no. 2, pp. 175–184. (In Russ.)
4. Chalova A.Yu. [Managing the of Russian Federal budget balance stability under cyclical economic recession]. *Sovremennaya ekonomika: kontseptsii i modeli innovatsionnogo razvitiya. Materialy VIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. 8th Int. Sci. Conf. Modern Economy: Concepts and Models of Innovative Development]. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2016, pp. 228–232. (In Russ.)
5. Zhavoronkova E.N. [The reform of the Russian budgetary system at the current stage]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*, 2014, no. 43. (In Russ.) Available at: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_509.
6. Obolenskaya L.V., Golichenko N.O. [Fiscal reform priority: results or spending cuts]. *Drukerovskii Vestnik*, 2014, no. 3, pp. 37–51. (In Russ.)

7. Gaizatullin R.R. [On improving the efficiency of budget expenditures]. *Finansy = Finance*, 2016, no. 8, pp. 3–7. (In Russ.)
8. Volkova L.I., Ermolenko V.V. *Formy i metody raboty s chelovecheskim kapitalom v usloviyakh ekonomiki znanii. V kn.: Ekonomika znanii. Problemy upravleniya formirovaniem i razvitiem* [Forms and methods of work with human capital in the knowledge-driven economy. In: The knowledge-driven economy. Problems of managing its creation and development]. Krasnodar, Kuban State University Publ., 2014, pp. 104–111. (In Russ.)
9. Dolyatovskii V.A., Grechko M.V. [Forecasting the demand for human capital to ensure the required pace of development of the country and the region]. *Intellektual'nye resursy – regional'nomu razvitiyu = Intellectual Resources to Regional Development*, 2014, no. 1, pp. 167–171. (In Russ.)
10. Shumar M.S. [Requirements for human capital in modern conditions]. *Strategii biznesa = Business Strategy*, 2016, no. 6, pp. 35–38. (In Russ.)
11. Pozdnyakova I.A., Izmailovich S.V. [Specifics of analysis of budget organization's paying capacity]. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 2015, no. 1-1, pp. 201–204. (In Russ.)
12. Shaimardanova D.R. [Improving the methods for economic analysis of budget organizations]. *Sovremennye problemy sotsial'no-gumanitarnykh nauk = Modern Problems of Social and Humanitarian Science*, 2016, no. 2, pp. 177–181. (In Russ.)
13. Magomedova A.A. [Specifics of financial analysis of budget organizations]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki = Topical Issues of Modern Economy*, 2014, no. 4, pp. 477–484. (In Russ.)
14. Osadchii E.A., Kornoukhova T.V. [Specific features of analysis of a non-profit organization: The municipal budget pre-school establishment no. 57 “Vesnyanka” case]. *Risk-menedzhment v ekonomike ustoichivogo razvitiya. Materialy III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov i molodykh uchennykh s mezhdunarodnym uchastiem* [Proc. 3rd All-Russia Sci. Conf. Risk Management in the Sustainable Development Economy]. Elabuga, Elabuga Institute (branch) Publ., 2015, pp. 130–132. (In Russ.)
15. Tomina S.E. [Perfecting the financial analysis of State-funded autonomous institutions]. *Vestnik MGUU = Bulletin of Moscow Metropolitan Governance University*, 2015, no. 2, pp. 37–43. (In Russ.)
16. Volgin N.A., Demidov I.F. [The remuneration system efficiency in government (municipal) agencies: New subjects to research, methods of evaluation, practical application]. *Trud i sotsial'nye otnosheniya = Labor and Social Relations*, 2015, vol. 26, no. 1, pp. 15–25. (In Russ.)
17. Todosiichuk A. [Remuneration in State-funded scientific institutions]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2014, no. 4, pp. 130–136. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.