

## **КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ВУЗОВ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ ФИНАНСИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Джазовская И.Н., Кревский И.Г., Токарева А.Б.**

*Пензенский филиал ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет инновационных технологий и предпринимательства», Пенза, Россия, (440026, Россия, г. Пенза, ул. Красная/Чкалова, 38/53), e-mail: garryk63@gmail.com*

В статье рассмотрены современные тенденции изменения принципов финансирования системы высшего образования в России. У современных университетов расширяются цели и обогащаются функции. Университеты не ограничиваются решением задачи обеспечения экономики высококвалифицированными специалистами, они активизируют деятельность в сфере исследований и разработок, развивают инновационную деятельность, становятся региональными центрами предпринимательской активности. В настоящее время мотивируется привлечение внебюджетных средств путем реализации видов деятельности, приносящей доход. Кроме того, участие студентов и преподавателей в организации и функционировании предпринимательской деятельности на базе университетов позволит им приобрести практический опыт, навыки принятия успешных управленческих решений, повысить свою квалификацию. Поэтому развитие методологической базы такой деятельности, ее связь с образовательными и исследовательскими процессами, формирование новых процессов и новых элементов инфраструктуры, создание новых связей и объединений является актуальным в настоящее время как для каждого конкретного вуза, так и для России в целом. Практическая значимость предложенного подхода позволит выстроить гибкую систему стратегического планирования и контроля, повысить финансовую устойчивость организации.

Ключевые слова: вуз, бюджетная организация, приносящая доход деятельность, стратегическое планирование, классификация.

## **CLASSIFICATION OF KINDS OF INCOME PRODUCING ACTIVITIES AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITIES IN THE NEW CONDITIONS OF BUDGET ORGANIZATIONS FINANCING**

**Dzhazovskaya I.N., Krevskiy I.G., Tokareva A.B.**

*Penza branch of Russian State University for Innovation Technologies and Business.*

The article is devoted to modern trends in the financing of the system of higher education in Russia. Universities strengthen not only their educational activity but also research and innovation activities. They become regional centers of the entrepreneurship. There are new possibilities of attraction of funds and mobilizing revenue for Government-financed Establishments by implementation of income producing activities. That's why the development of methodological basics of those kinds of activities, correlation with educational and research processes is very important as for every single university and for Russia in general. The participation of students and teachers in organizing and functioning of income producing activities allows them to get practical experience, to make managerial decisions, to improve their qualification. The proposed classification of kinds of income producing activities is examined as an instrument of strategic planning of the development of the University. It can be used for more effective resource management, risk management, in the search for new sources of income. Therefore Universities can raise their competitiveness.

Key words: university, Government-financed Establishment (budget organization), income producing activity, strategic planning, classification.

Реформа высшего образования в России требует значительных финансовых ресурсов. Основным источником финансирования высшего образования был и остается федеральный бюджет. На его долю в последние годы приходится 70–75% всех финансовых ресурсов вузов. Однако начиная с 1992 г. доля финансирования вузов в консолидированном бюджете

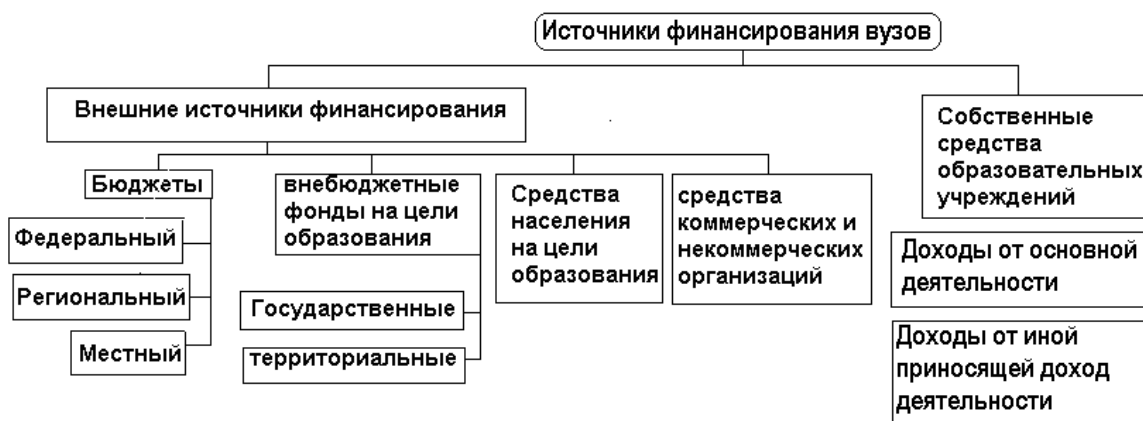
страны неуклонно снижалась. Следствием стал крайне низкий уровень заработной платы преподавателей, научных сотрудников и вспомогательного персонала (по крайней мере, в части оплаты труда по выполнению работы в рамках бюджетного финансирования), недостаточность технической оснащённости многих вузов для достижения конкурентоспособного уровня на мировом рынке образовательных услуг.

С проблемой сокращения бюджетного финансирования сталкивались и западные университеты [6–8], что потребовало приспособления к новым условиям, активного включения в рыночную деятельность. Для обозначения этого процесса было введено понятие «академический капитализм» [9], отражающее трансформацию университета в своеобразное предприятие общественного сектора экономики, что, в свою очередь, влечет выработку общеуниверситетской предпринимательской культуры [1]. Учитывая, что современные предприятия, борющиеся за лидерство на рынках товаров и услуг, непрерывно совершенствуют и диверсифицируют свою деятельность в поисках эффективных управленческих решений, вузы также вынуждены отказаться от управленческого консерватизма и применять в своей деятельности эффективные технологии менеджмента, маркетинга, финансового управления.

В нашей стране преобразование системы высшего образования, целью которого является достижение лидерства на мировом рынке, прежде всего образовательных услуг, происходит параллельно с реформой управления бюджетными средствами, которая предусматривает реализацию следующих принципиальных положений:

- получение бюджетных средств на конкурсной основе,
- формирование государственного заказа,
- многоканальность финансирования,
- многоуровневое финансирование,
- внедрение и расширение сферы применения программно-целевого планирования,
- сочетание прямой и косвенной государственной поддержки,
- внедрение бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

Иллюстрация реализации принципа многоканальности финансирования высшего образования приведена на рисунке 1.



## Рис. 1. Источники финансирования вузов.

Существенным шагом в развитии экономической деятельности вузов стало принятие Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ [5], разработка которого была обусловлена необходимостью совершенствования правового положения государственных (муниципальных) учреждений. Анализ правовых аспектов ведения вузами экономической деятельности позволяет сделать вывод о значительном расширении возможностей по свободному использованию внебюджетных средств даже с учетом того, что большинство бюджетных учреждений уже включены в хозяйственный оборот и получают достаточно значительные финансовые средства за счет приносящей доход деятельности.

При планировании образовательным учреждением возможных видов производства работ или оказания необразовательных услуг необходимо осуществить их привязку к основной уставной деятельности. Тем или иным образом такие работы и услуги должны быть включены в технологическую цепь, связанную с ведением основной деятельности: либо в качестве вспомогательных видов деятельности (например, для улучшения условий обучения и работы), либо как продукция, образующаяся в результате основной деятельности. Необходимо помнить также о необходимости лицензирования некоторых приносящих доход видов экономической деятельности (ВЭкД).

Кроме того, увеличение финансовой самостоятельности вузов связано с определенными рисками, такими как снижение объемов фундаментальных исследований в вузах в рамках субсидий в пользу прикладных исследований, снижение качества оказания платных образовательных услуг, возможное усиление коррупции в среде госслужащих, ответственных за распределение госзаказа и субсидий, за разрешения на продажу имущества и т.д. Развитие «академического капитализма» в сфере российского высшего образования не должно заслонить первоначального предназначения вузов – обеспечения социальных благ высокого качества.

В связи с этим актуально развитие инструментов стратегического планирования и контроля на разных уровнях управления вузами с учетом их специфики, особенно это касается государственных (муниципальных) учреждений высшего образования. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость разработки системы классификации приносящих доход ВЭкД вузов.

**Классификация** представляет собой логический процесс распределения любого множества (понятий, свойств, явлений, предметов) на категории (подмножества) разного уровня в зависимости от определенных признаков и выбранных методов деления.

Разработка классификации видов экономической деятельности вузов, приносящих доход, необходима для решения следующих задач:

- 1) планирование (стратегическое и текущее) финансово-хозяйственной деятельности вуза;
- 2) организация контроля за результативностью и эффективностью деятельности;
- 3) сбор и предоставление статистических данных по видам деятельности в целях управления и бенчмаркинга;
- 4) упорядочивание терминологии;
- 5) установление правовой основы экономической деятельности вуза;
- 6) изучение спроса на услуги вуза;
- 7) реклама и продвижение услуг и продукции вуза и др.

Экономическая деятельность имеет место тогда, когда ресурсы (оборудование, рабочая сила, технологии, сырье, материалы, энергия, информационные ресурсы) объединяются в производственный процесс, имеющий целью производство продукции (оказание услуг). Экономическая деятельность характеризуется затратами на производство, процессом производства и выпуском продукции (оказанием услуг).

Максимальный перечень видов деятельности вузов (в настоящее время – 128), приносящих доход, определен примерным уставом, разосланным вузам Департаментом инвестиционного развития и федерального имущества Министерства образования и науки РФ [4]. Вуз в своем Уставе определяет возможные для себя виды деятельности из этого списка, при утверждении Устава в Минобрнауки может потребоваться обоснование принятого вузом перечня и его отдельных позиций.

Мы предлагаем использовать следующие признаки классификации ВЭкД вуза, приносящей доход, представленных на рисунке 2 в виде обобщенной схемы.

### **1. Классификация по направлениям деятельности**

Базовыми элементами в предлагаемой классификации избраны две основные группы, определяющие характер деятельности, финансовый результат и возможные налоговые последствия.

Этими группами выступают:

- основная деятельность: реализация одной или нескольких образовательных программ, содержание, воспитание обучающихся (воспитанников); проведение научно-исследовательских работ; деятельность по обеспечению и обслуживанию образовательного и научно-исследовательского процесса;

- прочая деятельность, включая иные поступления:  
иная разрешенная образовательным учреждениям деятельность, приносящая доходы и не относящаяся к указанным видам основной деятельности.

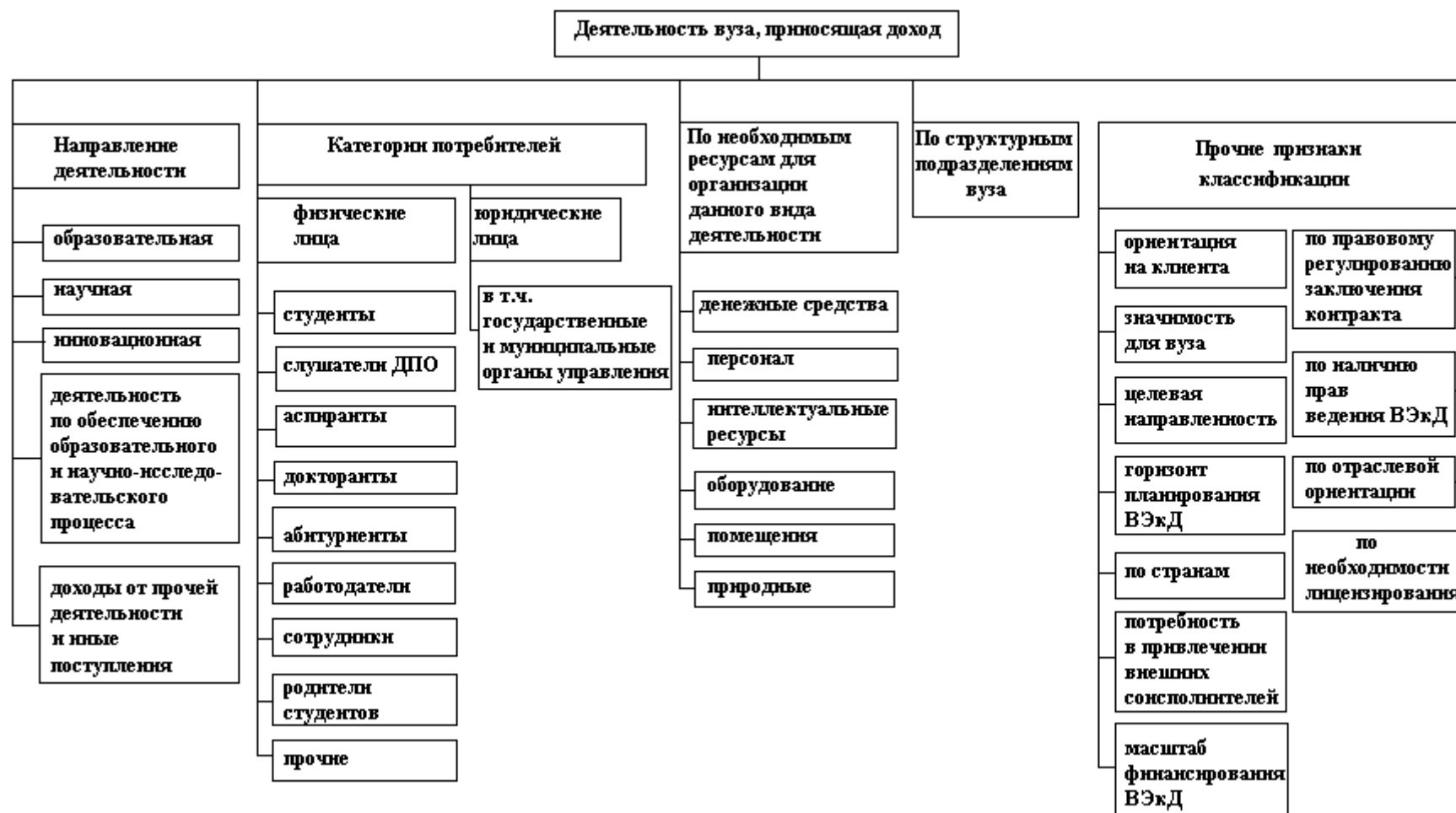


Рис. 2. Признаки классификации приносящих доход видов экономической деятельности вузов.

В таблице 1 представлена классификация ВЭкД в соответствии с типовым Уставом вуза по указанным критериям.

**Таблица 1 – Классификация ВЭкД вуза по направлениям**

Основные виды деятельности			Прочие ВЭкД	
Образовательные услуги	Научная деятельность	Инновационная деятельность	Деятельность по обеспечению образовательного и научно-исследовательского процесса	Доходы от прочей деятельности и иные поступления
<p>1) оказание образовательных услуг в пределах, установленных лицензией на осуществление образовательной деятельности по основным образовательным программам начального профессионального, среднего профессионального, высшего и послевузовского профессионального образования, по дополнительным профессиональным образовательным программам, сверх финансируемых за счет средств федерального бюджета контрольных цифр приема граждан, а также по программам профессиональной подготовки;</p> <p>2) оказание образовательных услуг в пределах, установленных лицензией на осуществление образовательной деятельности, по общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования;</p> <p>и др.</p>	<p>4) выполнение научно-исследовательских работ сверх тематического плана научно-технической деятельности, реализуемого за счет средств федерального бюджета;</p> <p>б) выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований, проведение опытно-конструкторских, опытно-технических, опытно-технологических работ и производство перспективной техники и других изделий, в том числе для спецтехники, вооружения, военной техники и боеприпасов;</p> <p>и др.</p>	<p>39) инновационная деятельность, тиражирование и внедрение, в том числе научно-технических разработок, изобретений и рационализаторских предложений;</p> <p>122) выполнение аналитических работ, патентных исследований;</p> <p>разработка, внедрение и продажа программных продуктов, секретов производства (ноу-хау), наукоемких технологий;</p> <p>и др.</p>	<p>5) выполнение учебно-методических и научно-методических работ по направлениям подготовки (специальностям), по которым осуществляется обучение в вузе;</p> <p>14) осуществление спортивной и физкультурно-оздоровительной деятельности;</p> <p>15) осуществление экскурсионной и туристской деятельности;</p> <p>16) организация деятельности молодежных туристических лагерей и горных туристических баз, включая реализацию путевок;</p> <p>и др.</p>	<p>120) внешнеэкономическая деятельность вуза;</p> <p>105) управление недвижимым имуществом, сдача в аренду недвижимого имущества;</p> <p>124) приобретение акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, не запрещенных законодательством Российской Федерации;</p> <p>и др.</p>

Рассматриваемую классификацию можно уточнить, используя разбиение ВЭкД по следующим направлениям :

- основные,

- второстепенные,
- вспомогательные виды деятельности.

Основным видом экономической деятельности является тот вид, который имеет наибольший удельный вес в общем объеме производства продукции (товаров или услуг). Другие виды деятельности являются второстепенными. При этом результаты и основного, и второстепенных видов деятельности продаются на рынке. А деятельность, которая осуществляется для обеспечения только основного и второстепенных видов деятельности, является вспомогательной.

## **2. Классификация по необходимым для приносящей доход ВЭкД ресурсам**

Основными факторами, определяющими направления и эффективность ВЭкД вуза, являются характеристики его потенциальных возможностей для осуществления различных видов деятельности – учебной, научной, обеспечивающей и иной. В [2] приведена классификация факторов и методика комплексной оценки потенциала вуза по использованию конкретного ресурса. К основным факторам отнесены:

- научный потенциал, влияющий на привлечение договоров на выполнение НИОКР, грантов, заказов на поставки научной продукции (в том числе на экспорт), привлечение аспирантов и докторантов на платной основе, участие в программах развития регионов;

- внутренняя нормативная база, полная и отработанная, обеспечивающая стимулирование развития разнообразных ВЭкД, минимизацию финансовых и материальных потерь, сокращение организационного периода в связи с ясным пониманием последовательности и порядка действий, «прозрачность» отношений по поводу ВЭкД и места каждого работника в ней;

- регион расположения, определяющий внешние условия его функционирования – демографическая ситуация, емкость рынка труда для выпускников, уровень благосостояния населения, состояние экономики региона и ее специализация, вектор потребности экономики в образовательных услугах, структура образования в регионе, социальная мобильность населения, наличие сложившихся связей с другими регионами в сфере образования, наличие других конкурирующих вузов;

- оборудование, наличие которого определяет возможность подготовки специалистов современного уровня, привлечения заказов на исследования, предоставления широкого спектра различных (в том числе – уникальных) услуг, товаров, работ и пр., сдачи оборудования в аренду;

- производственные мощности, обладание которыми обеспечивает выполнение работ, связанных с производством товаров, выполнением заказов (в т.ч. на серийное производство),



поддержкой наукоемкого бизнеса, инноваций на собственных мощностях, обеспечением научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- информационные ресурсы, создающие условия для поддержки современных образовательных технологий (в т.ч. дистанционного обучения), реализации дополнительных образовательных услуг, оказания услуг по использованию Интернета;

- библиотека, оказывающая библиографические услуги, услуги по пользованию своими фондами, ксерокопированию, поддержке широкого спектра образовательных услуг и научных работ;

- помещения, создающие условия для наращивания количества обучающихся на платной основе в рамках предельного контингента, предусмотренного Лицензией на право ведения образовательной деятельности, предоставления услуг дополнительного образования, возможность сдачи площадей в аренду, организации иной приносящей доходы деятельности (например, предоставление гостиничных услуг, поселение иногородних студентов платной формы обучения, создание инфраструктуры проживания – прачечных, предприятий бытового обслуживания и др.);

- кадры (достаточное количество профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала соответствующей квалификации), обеспечивающие возможность увеличения приема студентов на платное обучение, переподготовки и повышения квалификации, расширения спектра специальностей и направлений подготовки;

- наличие участков для жилищного и иного строительства, для сдачи в аренду, позволяющее привлекать инвестиционные ресурсы; земли сельскохозяйственного назначения, позволяющее осуществлять производство продукции и т.д.

- методическая база как источник получения прямых доходов от реализации методических материалов, создающая возможность расширения спектра и повышения качества образовательных услуг, способствующая росту привлекательности учебного заведения;

- имидж и сотрудничество с выпускниками вуза, способствующие созданию эффективно работающих попечительских советов, рекламе учебного заведения, привлечению заказов, спонсорских средств и пожертвований, в том числе через эндаумент-фонды (endowmentfund).

Указанные факторы мы сгруппировали в следующую, более краткую форму:

- профессорско-преподавательский состав (ППС),
- учебно-вспомогательный персонал (УВП),
- материально-технические ресурсы (лабораторный и аудиторный фонды, оборудование, техника, приборы, канцтовары, бумага и т.д.),
- финансовые ресурсы,

- интеллектуальные ресурсы (объекты интеллектуальной собственности и учебно-методическое обеспечение),

- информационные ресурсы.

Авторская классификация по ресурсам представлена в таблице 2. В данной таблице приведены для примера лишь некоторые ВЭкД.

При разработке этой классификации определено, что вузы обладают большими возможностями предоставлять услуги, для которых требуется комплексное ресурсное обеспечение (столбец 2), это является уникальной особенностью вузов и может послужить основой обеспечения конкурентоспособности по сравнению с другими коммерческими организациями.

### **3. Классификации по категориям потребителей (маркетинговый подход)**

В целях сегментации услуг вуза, а также в целях учета различий в правовом регулировании ВЭкД целесообразно применение классификации ВЭкД по следующим категориям потребителей услуг:

- физические лица,
- юридические лица.

Ориентация на потребителя является одним из основных принципов эффективного управления ВЭкД. Организация всецело зависит от своих потребителей и поэтому должна стремиться понимать их потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Один из подходов при идентификации потребителей услуг вуза как образовательного учреждения заключается в рассмотрении их с трех различных точек зрения: внутренние потребители, прямые внешние потребители и косвенные внешние потребители. Метод подробно рассмотрен в [3].

Обобщенные характеристики основных групп потребителей услуг вуза представлены в таблице 3.

**Таблица 2 – Классификация приносящих доход ВЭД по необходимым ресурсам**

Денежные средства						
Персонал					Оборудование	Интеллектуальные
Помещения			Интеллектуальные	61) оказание услуг по содержанию обучающихся и воспитанников в школах-интернатах; 26) организация и (или) проведение ярмарок, аукционов, выставок, выставок-продаж, симпозиумов, конференций, лекториев, благотворительных и иных аналогичных мероприятий, в том числе с участием иностранных юридических и физических лиц; и др.		
Оборудование (инструмент, оснастка)					Интеллектуальные	15) осуществление экскурсионной и туристской деятельности; 58) оказание охранных услуг; 31) выполнение художественных, оформительских и дизайнерских работ; и др.
Природные ресурсы	Интеллектуальные					
75) производство, переработка и сбыт сельскохозяйственной продукции, продукции цветоводства, садоводства, лесоводства; 94) организация топливно-энергетического сервиса, в том числе поставка и реализация нефтепродуктов, химической продукции; и др.	6) выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований, проведение опытно-конструкторских, опытно-технологических работ и производство перспективной техники и других изделий, в т.ч. для спецтехники, вооружения, военной техники и боеприпасов; 41) инновационная деятельность, тиражирование и внедрение, в т.ч. научно-технических разработок, изобретений и рационализаторских предложений; 127) внесение в уставный (складочный) капитал хоз. обществ денежных средств ... и иного ценного движимого имущества, закрепленного за вузом собственником или приобретенного вузом за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, а также недвижимого имущества в случаях и порядке, предусмотренных федеральными законами) или передача иным образом этого имущества в качестве их учредителя или участника; и др.		24) техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, мойка машин; 20) выполнение пусконаладочных работ и работ по обслуживанию и текущему (капитальному) ремонту инженерных сетей, систем связи, сигнализации, видеонаблюдения; 113) оказание медицинских услуг, в том числе деятельность лечебных учреждений как широкого профиля, так и специализированных, врачебная практика, стоматологическая практика; и др.	126) разработка нормативной, проектной и эксплуатационной документации в области геологии, горного дела, подземного строительства, металлургии, экологии, экологического контроля, безопасности производства работ, защиты информации, химии и химических технологий, радиокommunikаций, автоматизации систем управления; и др.		

**Таблица 3 – Характеристика основных групп потребителей услуг вуза**

<b>Потребители</b>	<b>ВЭЖД, в рамках которого осуществляются взаимоотношения</b>	<b>Характер удовлетворяемых потребностей</b>	<b>Характер взаимодействия</b>	<b>Возможность и перспективы установления длительных взаимоотношений</b>
Студенты	-Образование -Внеучебная деятельность -Библиотечно-информационные услуги - Общежитие -Общественное питание -Спорт -Социальная поддержка	Потребность в образовании, саморазвитии, социализации Доступ к библиотечному и информационному обслуживанию, Интернету, социальные выгоды (стипендия, проездной билет, общежитие, путевки)	Участник и потребитель образовательного процесса и внеучебной деятельности. Потребитель сопутствующих услуг	Диверсификация отношений (потребитель – партнер – сотрудник). Привлечение на последующие ступени и формы образования (магистратура, второе высшее и т.д.), другие образовательные программы и уровни образования.
Слушатели	-Образование -Библиотечно-информационные услуги -Общественное питание	Потребность в образовании, саморазвитии и приобретении новых знакомств. Доступ к библиотечному и информационному обслуживанию	Участник и потребитель образовательного процесса. Потребитель сопутствующих услуг	Привлечение на другие формы образования. Привлечение к партнерству представителей фирм-работодателей
Аспиранты и докторанты	-Образование -Внеучебная деятельность -Библиотечно-информационные услуги -Общежитие -Общественное питание -Научно-исследовательская деятельность -Социальная поддержка	Потребность в образовании, консультировании, научном руководстве и поддержке в организации исследований. Потребность в оборудовании и материалах для проведения исследований. Доступ к библиотечному и информационному обслуживанию, Интернету, социальные выгоды	Участник и потребитель образовательного и научно-исследовательского процессов. Потребитель сопутствующих услуг вуза. Сотрудник вуза	Привлечение к участию в преподавании и научно-исследовательской деятельности в рамках вуза, либо к сотрудничеству представителей внешней партнерской организации
Абитуриенты	-Информационные услуги -Образование	Доступ к информационному обслуживанию, подготовке к сдаче экзаменов, профессиональной ориентации	Потребитель информационных услуг. Потенциальный потребитель образовательных и сопутствующих услуг вуза	Переход в категорию студентов
Родители	-Информационные услуги -Профессиональная ориентация -Психологическая поддержка	Доступ к информационному обслуживанию, профессиональной ориентации. Психологическая поддержка	Заинтересованная сторона. Потребитель информационных услуг и услуг по психологической поддержке	Привлечение других детей и родственников к обучению. Привлечение к партнерству
Предприятия и организации	- Образовательные услуги -Научно-исследовательская деятельность	Кадры необходимой квалификации. Повышение квалификации и переподготовка работников. Научно-техническая продукция. Консультационные услуги	Работодатель выпускников и студентов. Потребитель образовательных и консультационных услуг. Заказчик НИР. Партнер в образовательной, научно-исследовательской и внеучебной деятельности	Расширение спектра потребляемых услуг и продукции. Расширение сферы партнерства
Местная власть и местное сообщество	-Образовательная деятельность -Внеучебная деятельность -Библиотечно-информационные услуги -Общежитие -Общественное питание -Спорт -Научно-исследовательская деятельность	Потребность в подготовке кадров для экономики региона. Создание рабочих мест и налоговые поступления в бюджет. Развитие науки и технологий, культуры, спорта, гражданского сознания, благотворительности и выполнение других социальных целей, поддержка развития бизнеса. Услуги для населения (питание, библиотечное, информационное и другие виды обслуживания). Привлечение молодежи из других регионов.	Потребитель образовательных услуг. Заказчик научно-исследовательских работ. Потребитель сопутствующих услуг. Партнер в образовательной, научно-исследовательской и внеучебной деятельности. Источник финансовых, кадровых, материальных ресурсов	Финансовая, социальная, политическая поддержка. Расширение спектра потребляемых услуг и продукции. Расширение сферы партнерства

**4. Прочие признаки классификации ВЭкД, применяемые в стратегическом планировании организаций, представлены в таблице 4.**

**Таблица 4 – Прочие признаки классификации ВЭкД вузов**

<b>Критерий классификации</b>	<b>ВЭкД</b>
Ориентация на клиента	- закрытые (удовлетворение потребностей внутренних клиентов); - открытые (удовлетворение потребностей внешних клиентов); - полные (удовлетворений потребностей внутренних и внешних клиентов)
Значимость ВЭкД для вуза	- стратегические (направленные на реализацию стратегии); - операционные (возникающие в текущей деятельности вуза); - антикризисные (необходимые для преодоления кризисной ситуации в любом виде деятельности вуза); - чрезвычайные (проекты по ликвидации чрезвычайных ситуаций)
Целевая направленность	- образовательная; научная; консалтинговая; - производственная; технологическая; - культурная; - социальная; - организационная; - управленческая; - реконструкция и развитие; - создание и поддержка инновационной инфраструктуры;
Горизонт планирования ВЭкД	- краткосрочный (менее года); - среднесрочный (1-3 года); - долгосрочный (более 3 лет)
По странам	- в РФ; - в странах СНГ; - в странах дальнего зарубежья
Потребность в привлечении внешних соисполнителей	-выполняемые в рамках одной организации; - совместные ВЭкД (местный, региональный, всероссийский, международный состав исполнителей)
Масштаб финансирования ВЭкД	- малый (менее 5% балансовой стоимости активов вуза); - средний (5-30% балансовой стоимости активов вуза); - крупный (более 30% балансовой стоимости активов вуза)
По правовому регулированию заключения контракта	- регулируемые ФЗ № 94 (государственные и муниципальные заказчики); - прочие
По наличию прав ведения ВЭкД	- обычные виды (не требуют специального разрешения); - виды, которые лицензируются; - виды, которые требуют дополнительного согласования и разрешения
По отраслевой принадлежности	Согласно ОКВЭД (строительство; транспорт и связь и др.)

Особым признаком, не отраженным в данной классификации, является законодательная урегулированность оказания вузом определенного вида услуг, под которой подразумеваем достаточность и непротиворечивость законодательной и нормативно-правовой базы, на основе которой она оказывается.

## **5. Классификация ВЭкД вуза по структурным подразделениям**

Для более четкой организации контроля и регулирования затрат по ВЭкД, обеспечении четкой персонифицированной ответственности за уровень отдельных расходов и затрат в организации, а также для стимулирования и мотивации управленческого персонала считаем целесообразным ввести классификацию ВЭкД внутри вуза по структурным подразделениям. Методологические основы данной классификации разработаны в научной литературе по управлению затратами.

Цель такой классификации – создание основы для сопоставления достигнутых результатов подразделений с запланированными (или с нормами), анализ причин отклонения, установление ответственных за эти отклонения и принятие необходимых корректирующих и предупредительных мер. Для применения данного подхода требуется определение центров ответственности.

«Центр ответственности» – это подразделение организации, выделенное на основе ее организационной структуры, в котором контролируется появление затрат и получение доходов, а также определяется степень ответственности определенного физического лица за показатели своей работы. Для каждого центра ответственности должны быть определены цели и задачи, в том числе и учетные, то есть какая информация, с какой периодичностью, куда и кем должна предоставляться.

Возможные модификации центров ответственности известны в экономической литературе по управлению затратами и бюджетированию, к ним относят центры инвестиций, центры прибыли, центры доходов и центры затрат. В системе управления вузом могут иметь место практически все представленные типы центров ответственности.

Применение предложенных признаков классификации приносящих вузу доход ВЭкД позволит выстроить гибкую, автоматизируемую систему стратегического планирования и контроля, своевременно корректировать структуру ВЭкД для повышения финансовой устойчивости организации.

### **Список литературы**

1. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза : монография. – Нижний Новгород : Изд. Нижегородского университета, 2004. – 370 с.
2. О привлечении и использовании внебюджетных средств в вузе (рекомендации) Университетское управление. – 1999. – № 2 (9). – С. 41-50 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/18227630/>.

3. Салимова Т.А., Втолкина Н.Ш. – Характеристика потребителей вуза [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/12/1214795214/2010-1-11.pdf>.
4. Типовой Устав федерального государственного образовательного бюджетного учреждения ВПО [Электронный ресурс] / Информационно-Аналитическая Система «Мониторинг». – URL: <https://is-mon.ru/pages/guest/docs/>.
5. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений : Федеральный закон № 83-ФЗ от 8 мая 2010 года.
6. Cheit E.F. The New Depression in Higher Education. – New York : McGraw-Hill, 1971.
7. Mortimer K.P., Tierney M.L. The Three «R's» of the Eighties: Reduction, Reallocation, and retrenchment. AAHE-ERIC Higher education report. № 4. Washington, D.C.: American Association for Higher Education (ED 172 642), 1979.
8. Readings B. The University in ruins. – Harvard University Press, Cambridge (MA), 1996.
9. Slaughter S., Leslie L.L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. – The John Hopkins University Press, 1997.

#### **Рецензенты**

Лузгина О.А. д.э.н., профессор кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» Пензенского государственного университета, г. Пенза.

Тарасов А.В. д.э.н., профессор кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» Пензенского государственного университета, г. Пенза.