



**ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ ВУЗОВ: МЕТОД, ПОКАЗАТЕЛИ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Раматуллаев Махаммад

Старший преподаватель Института ТМС

Аннотация. Статья предлагает интегрированную методику оценки финансовой устойчивости вузов. Рамка объединяет отчётность по IPSAS 1/2, композитный индекс CFI (Primary Reserve, Viability, RONA, NORR), показатели ликвидности (Days Cash on Hand, операционный денежный поток) и стресс-тесты (снижение набора, задержки грантов, рост процентных ставок). Сводная панель переводится в “зелёные–жёлтые–красные” сигнальные зоны и формирует управленческие триггеры для инвестиционной, долговой и операционной политики. В сочетании с отраслевым бенчмаркингом (расходы на студента, диверсификация доходов, капитальные вложения) методика встраивается в квартальный мониторинг и бюджетный цикл, повышая качество решений. Результаты подтверждают критичность соблюдения ориентиров $CFI \geq 3,0$ и $DCOH \geq 120-180$ дней для устойчивости к шокам.

Ключевые слова: финансы высшего образования, финансовая устойчивость, IPSAS, CFI, ликвидность, Days Cash on Hand, долговая политика, стресс-тесты, бенчмаркинг, операционная эффективность.

Введение

Финансовая устойчивость вузов становится ключевым условием выполнения академической миссии в условиях демографических колебаний набора, цикличности грантового финансирования, инфляционных и



процентных шоков, а также растущих требований к качеству образовательной инфраструктуры. Традиционный разрозненный анализ — бюджета, долга или отдельных статей затрат — недостаточен: управленческие решения требуют согласованной картины, где одновременно оцениваются ресурсная подушка, долговая нагрузка, операционный результат и ликвидность. На первый план выходит интегрированная рамка, сочетающая стандартизированные данные публичного сектора (IPSAS), композитные показатели устойчивости (например, CFI: Primary Reserve, Viability, RONA, NORR), метрики денежной позиции (Days Cash on Hand) и стресс-тесты, моделирующие снижение спроса и рост стоимости заимствований. Такая конфигурация позволяет перевести аналитические выводы в “сигнальные зоны” — зелёную (фазовое наращивание инвестиций), жёлтую (операционная оптимизация и дисциплина долга) и красную (мораторий на капитальные проекты и пересмотр затрат). Дополняют рамку бенчмаркинг по отраслевым индикаторам и сценарное планирование набора, что повышает сопоставимость и управляемость. Цель статьи — описать прикладной метод интегрированной оценки, показать порядок расчёта ключевых коэффициентов и интерпретацию комбинированной панели, а также сформулировать набор управленческих триггеров, которые связывают финансовые метрики с решениями по инвестициям, заёмной политике и операционной эффективности вуза.

Обзор литературы

Исследования финансовой устойчивости в публичном секторе исходят из идеи межвременной сбалансированности «доходы–услуги–долг», SJIF:5.219



подчёркивая необходимость раскрытия долгосрочных рисков и сценариев (IPSASB, 2013). В монографии под ред. Rodríguez Bolívar (2017) обобщены подходы к устойчивости государственных организаций, в том числе университетов: предлагаются индикаторы, связывающие платёжеспособность, качество услуг и долговую позицию, а также подчёркивается роль институциональной прозрачности и сопоставимости данных. Для высшего образования в англо-американской традиции центральным инструментом стала композитная панель CFI (KPMG, 2010; Wallace, 2008), агрегирующая четыре коэффициента — Primary Reserve, Viability, RONA, NORR — в единую шкалу «силы», пригодную для мониторинга и раннего предупреждения.

Европейская литература концентрируется на методологии **full costing** и практиках **TRAC**, которые обеспечивают прослеживаемость полных экономических затрат, формируют базу для переговоров о финансировании и поддерживают инвестиционные решения (TRAC, 2015). Эти подходы трактуют устойчивость не как «сохранение статус-кво», а как способность к обновлению активов и управлению риском при сохранении академических ценностей. Статистические сборники и бенчмарки (OECD, 2023) дополняют картину межстрановыми сопоставлениями по структуре доходов/расходов, доле частного и публичного финансирования, затратам на студента и капитальным вложениям; в свою очередь, отчёты (World Bank, 2024) фиксируют пост-пандемические волатильности спроса и давления на бюджеты.



Российская научная школа обращает внимание на переход от сметного к программно-целевому финансированию, развитие управленческого учёта и риск-ориентированного контроля в вузах: акцент делается на методиках распределения ресурсов, учёте транзакционных издержек и увязке финансовых результатов с качеством образования (Ефременкова, 2011; Швецов, 2009). Сквозной вывод литературы таков: единый «универсальный» показатель устойчивости затруднителен, поэтому предпочтительна комбинированная рамка, объединяющая стандартизированную отчётность (IPSAS), композитные индексы (CFI), ликвидностные метрики (Days Cash on Hand), долговые ограничения и регулярные стресс-тесты. Такой синтез позволяет переводить аналитические выводы в управленческие «триггеры» — от пересмотра долговой политики и оптимизации оборотного капитала до фазового наращивания инвестиций и диверсификации доходов.

Методология

Методология опирается на стандартизированные годовые отчёты вузов по IPSAS 1/2 (финансовое положение, финансовый результат, движение денежных средств и примечания) и административные данные о наборе, грантах и капитальных вложениях. На подготовительном этапе выполняется приведение политик учёта к сопоставимому виду, дефлятирование показателей по ИПЦ, консолидация данных по видам деятельности, очистка выбросов методом винсоризации и сверка с бюджетным исполнением. Затем рассчитывается базовая панель коэффициентов: ресурсная подушка (Primary Reserve: расходуемые чистые активы к общим расходам), жизнеспособность долга (Viability: расходуемые чистые активы к долгосрочному долгу), SJIF:5.219



доходность чистых активов (RONA: изменение чистых активов к их величине на начало периода) и операционный результат (NORR: операционный профицит к операционным доходам). Каждый коэффициент нормируется в шкалу силовых баллов и агрегируется в композитный CFI с весами 35/35/20/10. Ликвидность оценивается через Days Cash on Hand и отношение операционного денежного потока к текущим обязательствам; долговой профиль — через лестницу погашений, средневзвешенную ставку и покрытие процентов. Для сопоставимости применяется отраслевой бенчмаркинг: структура доходов, расходы на студента и доля капитальных затрат. Устойчивость к шокам проверяется стресс-сценариями: снижение набора на 5%, задержка грантов на 90 дней и рост ставок на 200 б.п.; оценивается чувствительность CFI и ликвидности и выполняется классификация в зелёную, жёлтую или красную зоны по порогам PRR, VR, NORR, RONA, DCOH. Наконец, формируется квартальный дашборд и проводится бектестирование триггеров на ретроспективных данных.

Результаты

Применение интегрированной рамки показало её практичность для быстрого профилирования риска и принятия управленческих решений. На первом шаге сводный индекс CFI, построенный из четырёх коэффициентов (Primary Reserve, Viability, RONA, NORR), позволил выделить «зелёные», «жёлтые» и «красные» профили. На втором шаге добавление метрик ликвидности (Days Cash on Hand, отношение операционного денежного потока к краткосрочным обязательствам) уточнило краткосрочную платёжеспособность и выявило потенциальные кассовые разрывы. Третий



шаг — стресс-тесты (–5% набора, задержка грантов на 90 дней, +200 б.п. к ставке) — зафиксировал чувствительность показателей и дал основание для установки триггеров по долгу и оборотному капиталу.

Иллюстративные (синтетические) результаты сведены в таблицу; пороговые ориентиры: PRR ≥ 0,40; VR ≥ 1,25; NORR ≥ 4%; RONA ≥ инфляция + 3–4 п.п.; CFI ≥ 3,0; DCOH ≥ 120–180 дней.

Буз	PRR	VR	RONA	NORR	DCOH (дн.)	CFI (0–10)	Рона	Стресс-тест (–5% набор, +200 б.п.) CFI →	Рисковые
A	0,56	1,62	0,09	0,052	170	3,9	зеленая	3,2 ↓	Курсная подушка долг управляем; рост инвестиций стапно
B	0,34	1,11	0,028	0,019	92	2,1	желтая	1,5 ↓	Недостаток покрытие долга тира; требуются по ОПУ и исированию
C	0,43	1,31	0,061	0,041	135	3,3	оранжевая	2,7 ↓	Пороговые значения не; уязвимость к грантов; усилить е оборотным италом
D	0,27	0,95	0,010	–0,006	60	1,2	красная	2,8 ↓	Опер. дефицит; короткая денежная подушка; необходим



									мораторий на капвложения и программа оздоровления
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Интерпретация результатов такова. Профиль А подтверждает устойчивость: даже при стресс-сценарии падение CFI умеренно, сохраняются возможности для приоритетных капиталовложений при контроле за дюрацией долга. Профиль В указывает на первоочередную повестку ликвидности: пересмотр расходной базы, ускорение инкассации дебиторской задолженности, удлинение лестницы погашений. Профиль С формально соответствует ориентирам, однако демонстрирует чувствительность к временным разрывам финансирования; рекомендованы лимиты на грантозависимые расходы и создание дополнительного денежного резерва. Профиль D требует антикризисного плана: заморозка новых инвестпроектов, реструктуризация долга, перегруппировка портфеля программ и поиск дополнительных источников дохода.

В целом, рамка обеспечивает управленческую дисциплину: квартальный мониторинг CFI и ликвидности, заранее согласованные триггеры (VR-лимиты, нижние границы DCOH), а также сценарное планирование набора позволяют превратить аналитические выводы в конкретные решения по инвестициям, долговой политике и операционной эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ



1. Ефременкова Е.О. Формирование механизма финансового обеспечения высших учебных заведений России, ориентированного на результат: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — Москва, 2011.
2. Швецов М.Н. Методология учетно-аналитического обеспечения системы менеджмента качества образования: автореф. дис. ... докт. экон. наук. — Йошкар-Ола, 2009.
3. Финансы и финансовый рынок: учебное пособие для студентов высших учеб. заведений по экон. спец. / [О.А. Пузанкевич и др.]; под ред. О.А. Пузанкевич. — Минск: БГЭУ, 2010. — 312 с.
4. Rodríguez Bolívar M.P. (ed.). Financial Sustainability in Public Administration. — Cham: Springer, 2017. (Alonso-Cañadas J., Sáez-Martín A., Saraite L., Caba-Pérez C. “The Financial Sustainability of Public Universities in Spain”, bobi).
5. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). Reporting on the Long-term Sustainability of an Entity’s Finances. — New York: IFAC, 2013.
6. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. — Paris: OECD Publishing, 2023.
7. World Bank. Education Finance Watch 2024. — Washington, DC: World Bank, 2024.
8. of Research in UK HE Institutions. — UK: Research Councils, 2010.
9. Nollenberger K., Groves S.M., Valente M.G. Evaluating Financial Condition: A Handbook for Local Government. — Washington, DC: ICMA, 2003. SJIF:5.219



10. Salmi J. Scenarios for Financial Sustainability of Tertiary Education // Higher Education to 2030, Vol. II: Globalisation. — Paris: OECD, 2009. — P. 285–322.
11. Sazonov S.P., Kharlamova E.E., Chekhovskaya I.A., Polyanskaya E.A. Evaluating Financial Sustainability of Higher Education Institutions // Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11, No. 20. — P. 34–40.