



МРНТИ 06.81.23

<https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-4-218-239>

Научная статья

## Методологические аспекты формирования бюджетной политики ОВПО Казахстана

Н.Ж. Уразбаев<sup>1</sup>, М. Зәмірбекқызы<sup>\*2</sup>, А.С. Кулмаганбетова<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Кызылординский университет им. Коркыт Ата, Кызылорда, Казахстан

<sup>2</sup>Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан

<sup>3</sup>Национальная академия хореографии, Астана, Казахстан

(E-mail: <sup>1</sup>n\_urazbayev@korkyt.kz, <sup>2</sup>zamirbekkyzy\_m@hbalm.nis.edu.kz, <sup>3</sup>kulalmira@mail.ru)

**Аннотация.** В статье исследованы вопросы концептуальных основ бюджетной политики университета. Цель исследования – процесс разработки бюджетной политики организации высшего и послевузовского образования (далее ОВПО) по формированию доходной части бюджета, результативности бюджетных расходов с целью достижения индикаторов Программ развития ОВПО.

Стратегический план развития университетов сосредоточен на обеспечение устойчивости финансовых ресурсов и бюджета. Настоящее исследование направлено на определение значимости бюджетной политики ОВПО в современных условиях и определено с учетом представленной им академической, финансовой, и управленческой свободы. Соответственно, актуальны на сегодня исследования в области формирования бюджетной политики ОВПО в контексте общих принципов финансовой политики, что обусловлено трансформацией государственных университетов в некоммерческие акционерные общества со стопроцентным участием государства в уставном капитале, и определило основным предметом деятельности обществ предоставление образовательных услуг в сфере высшего и послевузовского образования.

В данной статье применены количественные и качественные методы анализа и синтеза, систематизации принципов формирования доходной и расходной части бюджета ОВПО Казахстана и бюджетирования, ориентированного на результат, предложены методы обеспечения результативности бюджетных расходов университетов.

Результаты научной статьи могут быть использованы в процессе разработки бюджетной политики университетов Казахстана. Предложенные рекомендации позволяют управлять возможными рисками при формировании бюджета ОВПО. Выводы – указанная методика должна стать ключевым аспектом системы управления расходами ОВПО, основой университетского менеджмента и механизмом формирования управлеченческой учетной политики ОПВО.

**Ключевые слова:** организации высшего и послевузовского образования, наука, бюджетная политика, финансы, учет, доходы, расходы.

Received 10.02.2025. Revised 13.11.2025. Accepted 26.11.2025. Available online 30.12.2025

## **Введение**

В условиях финансовой, академической и управленческой свободы университетов проблемы формирования бюджетной политики становятся все актуальнее для казахстанских университетов и многие топ-менеджеры задаются вопросом, что такое бюджет ОВПО в рамках его финансовой самостоятельности?

По мнению авторов, бюджет ОВПО в денежной форме отражает доходы, расходы, финансовые результаты от основной деятельности – образовательной, научной и иных видов деятельности. Посредством бюджета реализуется процесс управления финансовыми ресурсами ОВПО.

Финансовые ресурсы ограничены, поэтому планируемые расходы не должны превышать плановые доходы. Соответственно, доходная часть планируемого бюджета ОВПО реализуется на очередной финансовый год в строгом соответствии с принципом бюджетного равновесия. Обычно это делается по устойчиво сложившимся источникам дохода.

Целью научной статьи является изучение принципов бюджетной политики ОВПО в контексте управления его бюджетными доходами и расходами с целью реализации индикаторов Программ развития ОВПО, обеспечивающие результативность бюджетных расходов, ориентированных на результат.

Настоящее исследование направлено на определение значимости бюджетной политики ОВПО в современных условиях и определено с учетом представленной им академической, финансовой, и управленческой свободы. Соответственно, недостаточно исследованы вопросы формирования бюджетной политики ОВПО в контексте общих принципов финансовой политики, так как это обусловлено реорганизацией государственных университетов в некоммерческие акционерные общества со стопроцентным участием государства в уставном капитале, и определило основным предметом деятельности обществ предоставление образовательных услуг в сфере высшего и послевузовского образования.

В целом, данная статья предоставляет ценную информацию руководителям вузов и всем заинтересованным сторонам, имеющие отношение к исследованиям вопросов финансового развития вузов, а также исследователям, интересующимся финансовым прогнозированием с использованием основных принципов бюджетной политики в условиях финансовой самостоятельности университетов.

## **Обзор литературы**

Проведенный авторами в научной статье литературный обзор свидетельствует о сложности формирования вузами устойчивого финансового механизма (Becker, 1962), позволяющего эффективно воздействовать на итоги их деятельности, способствовать их стратегическому развитию (Нурмуханова, Аширбекова, 2021) и из-за отсутствия системных инструментов управления бюджетами для обеспечения финансовой самостоятельности университетов (Седаш, 2022). Следовательно, модернизация бюджетной политики ОВПО и развития вузовской инфраструктуры на сегодня предполагает выполнение требований законодательства государственных органов управления ОВПО и это объективная необходимость в конкурентной борьбе (Abdullah, 2013; Al Qital, Rusydiana, 2022) между ОВПО за обучающихся.

Рассмотренные и проанализированные действующие законы и нормативно-правовые акты, регламентирующие (Dimova, et al., 2019) деятельность и предоставляющие значительную свободу действий ОВПО, не в полной мере предоставляют возможность ОВПО распределять все заработанные ими финансовые средства из-за введенных отдельных ограничений в части квалификационных требований. Это повлекло за собой значительную трансформацию в системе управления финансовыми ресурсами университетов (Пруво, Эстерманн, 2018) и реализацию миссии ОВПО, направленную на обеспечение качества образования с учетом пяти ключевых областей: а) доступ к образованию; б) качество образования; в) синергия между правительством, промышленностью и высшим образованием; г) отраслевые связи; д) стимулы.

Формирование бюджета ОВПО является стратегическим подходом управления и зависит от эффективности разработки и реализации Программы развития на долгосрочный период – 5 лет (Стратегических планов развития) (Сулистьё, 2021). Как правило, стратегия ОВПО реализуется посредством оперативного плана мероприятий по каждому стратегическому направлению с закреплением ответственности всех структурных подразделений. Поэтому вопросы формирования бюджета и его содержание имеет значимость в долгосрочном периоде.

Необходимо при исследованиях вопросов бюджетной политики ОВПО определить подходы к разработке и состав индикаторов результативности бюджетных расходов, применимых в разработке тактических и стратегических бюджетов вуза (Vietnam News, 2024). Следовательно, мониторинг выполнения обозначенных задач и достижения целевых индикаторов и показателей в Стратегическом плане развития (Программа развития на 2023-2029 гг.) необходимо проводить на системной основе (Edu-Live, 2024) в соответствии с бюджетом университета, что обусловлено непредвиденными факторами – рисками (CESIE, 2023).

В процессе формирования бюджета ОВПО следует также выработать рекомендации по управлению возможными рисками (Panasea, et al., 2026), что важно для дальнейшего исследования в деятельности ОВПО на современном этапе их функционирования.

## **Методы исследования**

В научном исследовании авторы базируются наialectическом методе познания, использованы методы анализа и синтеза, сравнения для более детального понимания отдельных элементов бюджетной политики ОВПО при его формировании.

Предлагаемые авторами методологические подходы к разработке бюджетной политики ОВПО применимы в разработке стратегических задач, Планов развития ОВПО, необходимы для разработки модели бюджета ОВПО и в целом для построения системы управленческого учета в ОВПО, что отражает значимость гипотезы исследования проблемы формирования бюджетной политики ОВПО в условиях его финансовой свободы.

Основным инструментом бюджетного планирования и прогнозирования остается нормативный (сметный, постатейный) метод, ориентированный в основном на анализ затрат и целевой характер использования бюджетных средств. При этом основополагающим критерием в процессе принятия решения о выделении финансовых ресурсов являлась величина запланированных бюджетных доходов, если собранные заявки ОВПО превышали доходную часть бюджета, то они сокращались.

Применение сметного планирования, как метода исследования, не предполагает анализа эффективности финансирования того или иного направления в силу отсутствия целостной системы оценки результативности и эффективности бюджетных расходов, а также характеризуется низким уровнем ответственности и инициативности нижних звеньев, отсутствием их объективной заинтересованности в экономии средств бюджета.

## **Результаты и обсуждения**

Одним из стратегических направлений развития ОВПО является эффективная бюджетная политика и улучшение вузовской инфраструктуры. Развитие инфраструктуры ОВПО предполагает обновление учебной, лабораторной базы, обеспечение компьютерными кабинетами, компьютерами, учебно-лабораторной и материально-технической базой, оборудованием, обеспечение обучающихся общежитием, необходимым для реализации образовательных программ в соответствии с направлением подготовки кадров. При приобретении современных средств обучения возникает вопрос по повышению квалификации ППС, учебно-вспомогательного персонала.

С переходом в НАО университет получил больше свободы в управлении образовательными программами, имуществом и финансовыми активами, а полученная прибыль направляется только на развитие университета и укрепление материально-технической базы. С получением академической и финансовой свободы ОВПО остаются определенные нерешенные вопросы, такие, как использование имеющихся норм и стандартов, не отвечающие современным реалиям, отсутствие новых подходов и практики для работы в условиях самостоятельности, недостаточный опыт среди менеджеров ОВПО.

С получением хозяйственной самостоятельности ОВПО больше начали развивать предпринимательскую деятельность, что обуславливает необходимость их стабильного состояния на рынке образовательных услуг. В свою очередь, новые требования к деятельности ОВПО требуют изменения к системе университетского финансового менеджмента.

Международный опыт в сфере высшего образования демонстрирует стремление государств к децентрализации управления и расширению автономии университетов. Финансовая самостоятельность при этом выступает ключевым условием повышения эффективности, инновационности и конкурентоспособности образовательных учреждений. Формирование бюджетной политики автономных университетов основывается на балансе между свободой распоряжения средствами и механизмами подотчетности (Pruvot & Estermann, 2018).

В странах Европейского союза финансовая автономия реализуется в рамках модели *performance-based budgeting*, при которой объем государственного финансирования зависит от результатов деятельности вуза – качества образовательных программ, научных публикаций и трудоустройства выпускников. Такая система обеспечивает гибкость управления ресурсами при сохранении строгого внешнего контроля (Link Springer, 2020).

В азиатских странах автономия трактуется как «расширенная ответственность». Во Вьетнаме, например, подчеркивается, что автономия не означает полного самообеспечения университетов: государство сохраняет базовую финансовую поддержку и регулирует доступность образования (Vietnam News, 2024). В Индонезии предоставление автономного статуса университетам (PTNBH) позволило усилить академическую и финансовую свободу, но выявило риски финансовой неустойчивости при недостаточном внутреннем контроле (Sulistyo, 2021).

В постсоциалистических странах финансовая автономия развивается поэтапно. В Латвии с 2026 года планируется переход к модели результатно-ориентированного финансирования, при которой показатели эффективности (число выпускников, исследовательская активность) определяют объем бюджетной поддержки (Edu-Live, 2024). В Кыргызстане реализуется проект DEFA (Development of Financial Autonomy of Universities), направленный на внедрение стандартов прозрачности и развитие финансовых компетенций вузов (CESIE, 2023).

Международный опыт позволяет выделить ряд универсальных закономерностей:

1. Гибкость бюджетного управления повышает способность университетов адаптироваться к изменениям внешней среды.
2. Диверсификация доходов (платные услуги, гранты, предпринимательская деятельность) обеспечивает финансовую устойчивость (Sloap.org, 2023).
3. Высокая подотчетность и аудит являются обязательным элементом автономии.
4. Результатно-ориентированное финансирование стимулирует повышение качества, но требует корректных метрик для исключения формализма.

Для Казахстана данный опыт актуален в контексте перехода на подушевое финансирование и развитие автономии национальных университетов. Важно, чтобы реформы сопровождались созданием системы внутреннего финансового менеджмента, механизмов прозрачности, а также диверсификацией источников доходов. Государство при этом должно сохранять роль стратегического партнёра, поддерживая инфраструктуру и социальную доступность образования (Баймуханова, 2023).

Таким образом, международная практика показывает, что финансовая автономия университетов эффективна лишь при сочетании свободы распоряжения ресурсами с жёсткими стандартами отчетности и поддержкой со стороны государства. Для Казахстана оптимальной является модель постепенного расширения автономии, опирающаяся на принципы прозрачности, результативности и социальной ответственности.

Опыт Кызылординского университета им. Коркыт Ата по формированию бюджета имеет свою особенность, так как посредством бюджета реализуется процесс управления финансовыми ресурсами ОВПО. Так как финансовые возможности университета ограничены, запланированные расходы не могут превышать прогнозируемые поступления. Поэтому доходная часть бюджета университета на очередной финансовый год формируется в строгом соответствии с принципом сбалансированности бюджета, опираясь преимущественно на стабильно действующие источники дохода. Важнейшей функцией управления университета Коркыт Ата является, как и в других ОВПО – планирование бюджета. План при этом следует рассматривать, как количественное выражение целей развития университета и разработку путей их достижения. В связи с этим планирование как процесс становится средством достижения поставленных целей.

При планировании бюджета исходят из уровня доходов предыдущего финансового года. Учитывая специфику образовательной деятельности и прием абитуриентов к началу учебного года (август месяц), необходимо прогнозировать увеличение доходной части, которое осуществляется на основе анализа положительной динамики по конкретным источникам поступления доходов за несколько предшествующих лет и заключенных дополнительных договоров на выполнение работ (услуг), не учтенных в начале года. Таким образом, обоснованно рассматривать планирование как процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. Главным объектом

финансового планирования на уровне университета или структурных подразделений являются финансовые ресурсы, которые используются и перераспределяются между основными направлениями развития ОВПО.

При планировании бюджета, доходы можно условно разделить на образовательную, научную деятельность, платные услуги, работы, аренду и иную деятельность. В настоящее время в соответствии с Уставом НАО, ОВПО имеет право заниматься 16 видами деятельности. По источникам доходов выделяются: доходы из республиканского бюджета, доходы от местных исполнительных органов, доходы от собственной деятельности ОВПО.

Практика показывает, что одним из важных условий экономического развития ОВПО является эффективная организационная структура с распределением и формированием центров финансовой ответственности.

Организационная структура ОВПО состоит из структурных подразделений, которые должны быть центрами ответственности, определенными должностными правами, закреплённых в должностных инструкциях, ответственными за принимаемые решения в пределах своей компетенции, в том числе при направлении финансовых ресурсов. Создание центров финансовой ответственности является основой для создания в ОВПО системы бюджетирования (Уразбаев и др., 2019).

Целью формирования бюджета является планирование финансово-хозяйственной деятельности ОВПО на определенный период, оптимальное распределение ограниченных ресурсов, координация деятельности различных подразделений. Процесс составления бюджетов сам по себе требует тщательной и аккуратной организации.

В ОВПО финансовые ресурсы часто находятся у ответственного проректора или бюджетного комитета, в компетенцию которого входит координация и управление процессом составления бюджетов по всему университету. Расчеты бюджетов отдельных структурных подразделений (департаментов) запрашиваются руководителями данных подразделений, которые на своем уровне объединяют информацию о потребности и необходимых средствах для работы структурных подразделений.

Таким образом, расчеты (прогнозы) бюджетов основаны на информации, которая идет внутри ОВПО снизу-вверх от подразделений к бюджетному комитету. Бюджетный комитет отвечает за координацию этой информации и решение проблем увязки бюджетов путем консультаций с менеджерами (директорами институтов, деканами, руководителями образовательных программ, заведующими кафедр и т.п.) всех подразделений, вовлеченных в процесс составления бюджетов. Составление локальных бюджетов структурных подразделений и центров ответственности играет важную роль при формировании бюджета ОВПО.

По мнению авторов, в процесс принятия решения по формированию бюджета необходимо вовлечь ведущих профессоров, заведующих лабораторий, инженеров, обязательно обучающихся. Каждый должен понять содержание бюджета на предстоящий год, быть заинтересован в достижении целей развития университета. Предварительный вариант консолидированного бюджета представляется Правлению университета. Правление университета предварительно рассматривает предлагаемый бюджет по каждому пункту как по доходам, с учетом всех источников и объема финансирования, так и по расходам.

Одной из главных задач Правления ОВПО является координация индикаторов Планов развития университета до сведения руководителей структурных подразделений,

контроль и оценка деятельности на местах, выявление потребности в финансовых ресурсах, оптимизация расходов, определение приоритетов деятельности ОВПО. В процессе формирования бюджета ОВПО отдельные виды выполняемых работ, приобретаемых основных средств должны координироваться таким образом, чтобы все подразделения работали согласованно, стремясь реализовать общие стратегические задачи. Затем предварительный бюджет ОВПО рассматривается Советом Директоров для утверждения.

Представляемый бюджет ОВПО может иметь различные виды и формы. Его структура зависит от организационной структуры ОВПО, предмета составления бюджета (для каких целей), сроков бюджетирования (период строительства объекта). При этом бюджет должен представлять информацию доступно и ясно как для членов Правления, членов Совета Директоров, так и для коллектива ОВПО, общественности.

Самым важным этапом в процессе составления бюджета является определение ключевых факторов или ограничений, влияющих на план бюджета. К таким факторам можно отнести: доходы от обучения обучающихся, проведение научных исследований, доходы от платных образовательных услуг, выполнение различных работ, от сдачи в аренду имущества и т.п.

Сформировав доходную часть бюджета, необходимо сформировать расходную часть. Расходная часть бюджета формируется на основе принципов - бездефицитность бюджета, формирование резервного фонда от 3 до 5 %, финансовой устойчивости, обоснованности и коллегиальности, принцип открытости и правовой доступности.

Особое значение имеет принцип финансовой устойчивости, что предполагает ликвидность обязательств по расходам, которые берет на себя Правление ОВПО и руководители его структурных подразделений. Это означает, что суммарные плановые обязательства по расходам не должны превышать складывающийся уровень доходов. При этом важно, когда результаты финансово-хозяйственной деятельности докладываются на Ученом Совете или на общем собрании трудового коллектива университета в форме отчета об исполнении бюджета, соблюдая правовую основу, что обеспечивает прозрачность формирования и исполнения доходной и расходной части бюджета ОВПО и дополнительно регламентируется внутренними нормативными актами университета.

Расходная часть бюджета формируется от приоритетности планируемых платежей и условно разделена на следующие группы бюджета: Бюджет оплаты труда ОВПО (заработка плата персонала, фонд премирования персонала и налоги с фонда заработной платы); Бюджет производственных и накладных расходов (коммунальные платежи: электроснабжение, водоснабжение, теплоснабжение, газоснабжение и т.п.); связь и интернет; транспортные и командировочные расходы; приобретение материалов; расходы на научную стажировку магистрантов и докторантов; амортизация основных средств и нематериальных активов и услуги технического обслуживания и текущий ремонт; Бюджет развития, новых проектов и капитального строительства (затраты на оборудование и другие средства обучения, затраты на капитальное строительство, затраты на развитие производства и затраты на повышение квалификации и обучение).

Помимо вышеуказанных бюджетов, формируется Фонд социальной поддержки обучающихся (скидки за обучение одаренным обучающимся, детям из малообеспеченных семей, спортсменам и т.п.) и Резервный фонд для предотвращения рисков.

В соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования РК от 27 ноября 2017 года №597 «Об утверждении методики подушевого финансирования

дошкольного воспитания и обучения, среднего образования, а также технического и профессионального, послесреднего, высшего и послевузовского образования с учетом кредитной технологии обучения», расходы делятся на норму расходов образовательной среды на одного обучающегося в год и норму расходов образовательного процесса по профилям образования в расчете на одного обучающегося в год. Соответственно, проведенный анализ показал, что при формировании бюджета можно использовать методику, основанную на составлении плана расходов, в первую очередь, для создания образовательной среды, затем запланировать расходы образовательного процесса по направлениям подготовки обучающихся. При этом с практической точки зрения, при составлении бюджета ОВПО необходимо учитывать требования закона о государственных закупках. Такой подход обосновывается тем, что на основании соответствующего бюджета (плана развития) ОВПО, выделенных денег из Фонда поддержки инфраструктуры образования или индивидуального плана финансирования, ОВПО разрабатывает и утверждает годовой план государственных закупок в порядке и форме, которые определены правилами осуществления государственных закупок ОВПО.

Важным процессом при формировании бюджета ОВПО с учетом его основных видов деятельности является соответствие критериям оценки степени риска в системе образования. Для ОВПО представлены субъективные критерии для проведения профилактического контроля с посещением субъектов (объектов) контроля по информационному источнику «результаты мониторинга отчетности и сведений, представляемых субъектом контроля, в том числе посредством автоматизированных информационных систем» с необходимыми мероприятиями для их устранения.

Критерии нарушения квалификационных требований излагаются как стратегические мероприятия и меры по их реализации должны быть учтены при формировании бюджетной политики и Программы развития ОВПО. При невыполнении таких, как:

- создание и соблюдение организацией образования специальных условий для лиц с особыми образовательными потребностями;
- доля средств от бюджета ОВПО, выделяемых на обновление учебной, лабораторной баз, используемых для учебного процесса (3-5% ежегодно);
- обеспечение повышения квалификации преподавателей и руководителей организаций образования;
- обеспечение учебно-методической литературой и (или) электронными ресурсами в соответствии с образовательными программами;
- обеспечение материальными активами, соответствующим санитарным правилам и нормам, утвержденным уполномоченным органом в сфере здравоохранения, наличие видеонаблюдения в помещениях и (или) на прилегающих территориях организации образования;
- обеспечение ОВПО функционирования информационной системы управления;
- соблюдение требований по предоставлению дистанционного обучения;
- создание условий для проживания не менее 70% иногородних обучающихся от числа нуждающихся.

Анализ критериев нарушения позволяет сделать вывод, что приведенные критерии сильно влияют на процесс формирования бюджетной политики и Стратегического плана развития (Программы развития), особенно в части расходов бюджета ОВПО и требуют тщательного аналитического обзора по каждому мероприятию, что определяет его финансирование по каждому критерию. Это, в свою очередь, позволяет более

подробно классифицировать расходы и, тем самым определить статью расходов с учетом их значимости в Плане развития. Необходимо отметить, что непостоянство критериев нарушения приводит к корректировке финансового плана. Поэтому, по мнению авторов следует четко определить понимание статьи расходов, особенно связанные с обновлением учебной, лабораторной базы, где понимается приобретение средств обучения для подготовки кадров по образовательным программам высшего и послевузовского образования, а также научно-техническая, инновационная деятельность, научно-исследовательская работа, включая фундаментальные и прикладные научные исследования. Соответственно, статьи расходов формируются с учетом критериев риска и распределяются неравномерно. При формировании бюджета ОВПО необходимо более детальное изучение каждой группы рисков с учетом их важности (Neupeman, 1983), так как основной Стратегический документ должен способствовать недопущению данных критериев нарушения в организации образовательной, научной, финансовой и воспитательной деятельности.

Процесс формирования бюджета ОВПО осуществляется на основе планируемого бюджета по образовательным программам обучающихся по государственному образовательному заказу и внебюджетным средствам (обучение на платной основе).

Эффективность и результативность бюджетной политики во многом зависит от источников финансирования статьи расходов. Поэтому в таблице 1 для проведения анализа, приведена структура доходов и расходов по группе образовательной программ педагогических науки для обучающихся на основе республиканского бюджета и платной основе, которая дает возможность выработать общие подходы к формированию бюджетной политики ОВПО.

Уместность проведения сравнительного анализа обосновано рассмотрением эффективности методов управления бюджетом ОВПО и целесообразностью процесса обеспечения финансовой, академической и управляемой свободы для ОВПО в современных условиях, когда практически все государственные университеты Казахстана перешли в некоммерческие акционерные общества.

Анализ таблицы 1 показывает, что важное значение при формировании бюджета имеет заработка плата ППС и сотрудников, при этом 65% доходов формирует фонд заработной платы. Согласно утвержденному штатному расписанию, Положение об оплате труда сотрудников университета, заработка плата работников одной квалификации и стажа работы как за счет бюджетных, так и за счет внебюджетных средств одинаковая. Так как стоимость обучения по внебюджетным средствам ниже, чем стоимость по образовательному гранту, учитывая тот факт, что ОВПО не может по штату установить различную заработную плату ППС, финансируемые по бюджетным и внебюджетным средствам. У топ-менеджмента ОВПО возникает вопрос сокращения отдельных статей расходов. Сравнение данных по бюджетным и внебюджетным средствам показывает необходимость сократить количество АУП, УВП, ОП за счет внебюджетных средств или в качестве альтернативного предложения при планировании бюджета необходимо сократить другие статьи расходов. Также необходимо отметить, что пункты 4.1., 4.5., 4.6. бюджета по образовательным программам должны быть согласованы с руководителями образовательных программ, заведующим кафедрой и другими ответственными лицами, отвечающими за учебный процесс в ОВПО.

**Таблица 1 – Сравнение структуры доходов и расходов по группе образовательной программ – «Педагогические науки», 2024 год**

| N<br>п/п | Показатели  | 6B01 – Педагогические науки по бюджетным средствам |                               |                 |                  | 6B01 – Педагогические науки по внебюджетным средствам |                               |                 |                  |
|----------|---|--|-------------------------------|-----------------|------------------|---|-------------------------------|-----------------|------------------|
|          |   | Структура доходов и расходов                       |                               |                 |                  |   |                               |                 |                  |
|          |   | Структура, в %                                     | Стоимость обучения, тыс.тенге | Контингент, чел | Итого, тыс.тенге | Структура, в %  | Стоимость обучения, тыс.тенге | Контингент, чел | Итого, тыс.тенге |
| 1        | Итого доходов   | 100  | 901                           | 25              | 22525            | 100   | 487                           | 25              | 12175            |
| 2        | Расходы   | 100  | 901                           | 25              | 22525            | 100   | 487                           | 25              | 12175            |
| 3        | Расходы, на осуществление которых гражданско-правовые сделки не заключаются   | 77   | 693,77                        | 25              | 17344,25         | 75  | 365,25                        | 25              | 9131,25          |
| 3.1.     | Заработка плата   | 63   | 567,63                        | 25              | 14190,75         | 61  | 297,07                        | 25              | 7426,75          |
| 3.2.     | Отчисление от оплаты труда (социальный налог, социальные отчисления, ВОСМС, ОПВР)   | 11,5   | 103,62                        | 25              | 2590,38          | 11,5  | 56,01                         | 25              | 1400,13          |
| 3.3      | Командировочные расходы   | 1,5  | 13,52                         | 25              | 337,88           | 1,5   | 7,31                          | 25              | 182,63           |
| 3.4.     | Прочие расходы  | 1  | 9,01                          | 25              | 225,25           | 1   | 4,87                          | 25              | 121,75           |
| 4        | Расходы, на осуществление которых гражданско-правовые сделки заключаются  | 23   | 207,23                        | 25              | 5180,75          | 25  | 121,75                        | 25              | 3043,75          |
| 4.1.     | Приобретение материалов, основных средств, учебной литературы и нематериальных активов  | 10   | 90,1                          | 25              | 2252,5           | 12  | 58,44                         | 25              | 1461             |
| 4.2.     | Коммунальные услуги (в т.ч. электроэнергия, отопление, водоснабжение и т.п.)  | 1,7  | 15,32                         | 25              | 382,93           | 1,7   | 8,28                          | 25              | 206,98           |
| 4.3.     | Услуги связи и интернет   | 0,4  | 3,6                           | 25              | 90,1             | 0,4   | 1,95                          | 25              | 48,7             |
| 4.4.     | Капитальный и текущий ремонт основных средств   | 4  | 36,04                         | 25              | 901              | 4   | 19,48                         | 25              | 487              |
| 4.5.     | Расходы, связанные с академической деятельностью (академическая мобильность, стажировка обучающихся, привлечение зарубежных ППС и специалистов) | 2,5  | 22,53                         | 25              | 563,13           | 2,5   | 12,18                         | 25              | 304,38           |
| 4.6.     | Повышение квалификации сотрудников и ППС  | 0,5  | 4,51                          | 25              | 112,63           | 0,5   | 2,44                          | 25              | 60,88            |
| 4.7.     | Прочие расходы  | 3,9  | 35,14                         | 25              | 878,48           | 3,9   | 18,99                         | 25              | 474,83           |

Примечания: составлено авторами

Следует отметить, что в зависимости от специфики ОВПО фонд заработной платы может быть в диапазоне от 50 % до 70% от расходов. Но не следует превышать 70%, так как это не позволит ОВПО развивать образовательные программы. Полученные доходы будут направлены на ежедневные потребности ОВПО, что не даст развитию вуза в решении его стратегических задач.

Сокращение фонда заработной платы, увеличение учебной нагрузки на одного ППС приведут к снижению качества образовательных услуг, уходу профессоров университета в другой вуз или в другие сферы экономики.

В практике деятельности ОВПО основной штат работников АУП, УВП, ОП содержится за счет бюджетных средств. Это объясняется освоением бюджетных средств.

Сравнительный анализ структуры расходов показывает, что основная статья расходов составляет заработка плата. Заработка плата составляет 61 % от сметы расходов и составляет 549610 тенге, по внебюджетным средствам – 59 % или 287330 тенге. Независимо от того, каким обучающимся проводят учебные занятия ППС, заработка плата основных работников не дифференцируется. При средней заработной плате ППС -350 тыс. тенге, АУП -320 тыс. тенге, УВП – 220 тыс. тенге, ОП -150 тыс. тенге следует направить освоение финансовых средств в первую очередь на заработную плату ППС, затем АУП, УВП, ОП.

Бюджетных средств больше, чем внебюджетных, поэтому результаты анализа показывают, что финансирование в части заработной платы АУП, УВП, ОП за счет внебюджетных средств недостаточно. В этой связи возникает вопрос формирования академических групп. Как правило, академическая группа состоит из 25 обучающихся. Расчеты показывают, что себестоимость с минимальными требованиями государственного образовательного стандарта будет на уровне доходов, получаемых от 16-18 обучающихся. В этой связи определяется себестоимость предоставляемых услуг на академическую группу и определяется точка безубыточности. Средства, полученные с 19 по 25 обучающегося, идут на развитие ОВПО.

При формировании бюджета учитывается академическая группа обучающихся за счет расходов образовательного гранта (бюджетных средств) и внебюджетных средств. В практической деятельности ОВПО можно снизить стоимость обучения на платной основе. При этом в методике обучения формирования стоимости обучения за счет внебюджетных средств должны быть учтены расходы по всем статьям расходов.

В региональных ОВПО для формирования полноценных академических групп вынуждены снижать стоимость обучения. Это объясняется экономическими подходами и расчетом рентабельности академических групп. Лучше принять на обучение 10 абитуриентов по 487 тыс. тенге, чем 2 абитуриента по 901 тыс. тенге. Доход от обучения 10 обучающихся на платной основе составит 4870 тыс. тенге, а по 2 абитуриентам по 901 тыс. тенге составит 1802 тыс. тенге. Экономическая эффективность составит 3068 тыс. тенге. Постоянные расходы (строки 3.1, 3.2, 4.2 таблицы 1) практически остаются на том же уровне.

Национальные ОВПО стоимость обучения за один учебный год устанавливают на платной основе на уровне государственного гранта и выше, что дает им возможность развивать свою материально-техническую базу, привлекать ведущих профессоров и производить другие расходы на развитие ОВПО. Выделенные дополнительные финансовые ресурсы дают конкурентные преимущества ОВПО, выделяющим больше финансовых средств на развитие ОВПО.

Предварительно заявки на приобретение учебного, лабораторного и другого оборудования должны быть рассмотрены бюджетной комиссией ОВПО с участием всех заинтересованных лиц, с участием членов Правления ОВПО. Правление предварительно рассматривает и утверждает предварительный План закупок на предстоящий год. Бюджет университета должен быть утвержден в Плане развития университета.

Результаты исследования по порядку утверждения плана развития на 5-летний период показал, что Правление университета не позднее двадцатого ноября последнего года действующего пятилетнего плана направляет Совету Директоров ОВПО на рассмотрение и утверждение проект плана развития. Однако Стратегический план развития ОВПО не всегда утверждается с учетом установленных сроков, что нарушает сроки финансовой отчетности. Соответственно, процедура согласования, рассмотрения и утверждения носит «затяжной» характер, что нарушает процесс эффективного менеджмента. Необходимо повысить качество процесса планирования бюджетной политики с учетом деятельности органов управления в частности, Совета Директоров, Правления университета, и соблюдением всех сроков финансовой отчетности, планируемого периода, сроков рассмотрения, согласования и утверждения посредством веб-портала и ежегодного уточнения плана развития университета.

Ежегодное уточнение плана развития утверждается Советом директоров посредством веб-портала до двадцать пятого декабря текущего года, предшествующего планируемому периоду. Проект отчета по исполнению плана развития вносится на рассмотрение Совета Директоров посредством веб-портала.

Важным при планировании бюджетной политики является проводимый обязательный или инициативный аудит финансовой отчетности ОВПО в течение двадцати рабочих дней со дня внесения его на рассмотрение Правлением университета. При этом каждый университет укладывается в установленные сроки проведения аудита финансовой отчетности.

В связи с вышеизложенным ОВПО необходимо своевременно планировать приобретение учебного и другого оборудования, рассмотреть на заседаниях Правления университета и утвердить на Совете Директоров.

Результаты проведенного предварительного расчета бюджета (по бюджетным, внебюджетным средствам, научным проектам и т.п.) показал, что при формировании бюджета обучающихся по образовательному гранту необходимо учитывать Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 октября 2018 года № 606 «Об утверждении среднего соотношения количества обучающихся к преподавателям для расчета общей численности профессорско-преподавательского состава организаций высшего и (или) послевузовского образования, за исключением Академии правосудия, военных, специальных учебных заведений, организаций образования в области культуры». При этом необходимо отметить, что эффективность организации учебного процесса ОВПО в большей степени зависит от условий для обучающихся и определяет конкурентные преимущества университета. В связи с этим из вышеизложенного необходимо отметить, что немаловажное значение имеет правильное планирование приобретения учебного и другого оборудования, которое должно быть рассмотрено на заседаниях Правления университета и утверждается на Совете Директоров. При этом каждое условие для обучающихся предопределено как возможные риски или нарушения в соответствии с квалификационными требованиями.

Проведем предварительный анализ доходной части бюджета университета и расчет бюджета по бюджетным и внебюджетным средствам, по научным проектам и т.п. При этом практика показывает, что формирование доходной части бюджета ОВПО зависит от эффективности принятия управленческих решений. Для более подробного анализа в части формирования доходной части бюджета авторами в научной статье приводятся данные на основе бюджета одного университета, при этом необходимо учесть, что финансовая система ОВПО имеет свою специфику, так как более 92% доходной части бюджета ОВПО формируется за счет оказания образовательных услуг. Соответственно, конкурентные преимущества зависят от качества и содержания образовательных программ.

Таким образом, анализ данных бюджета университета подтверждает, что наименьший доход на развитие университета, в частности, на приобретение основных средств к общему доходу составляют образовательные программы по направлениям подготовки 6B02 – Искусство и гуманитарные науки, где соотношение ППС к обучающимся составляет 1:3,5. При этом чем меньше соотношение ППС к обучающимся, тем выше себестоимость образовательных услуг. Следовательно, увеличение соотношения ППС к обучающимся может привести к ухудшению и снижению качества образовательных услуг и в целом снижению конкурентоспособности ОВПО.

Доходы ОВПО формируются путем предоставления образовательных услуг за счет подготовки обучающихся как за счет государственного образовательного гранта обучающихся с республиканского и местного бюджета, так и за счет обучающихся на платной основе. Данная статья бюджета составляет от 85 % и более. Другой значительной статьей являются доходы от научной деятельности ОВПО, которые составляют от 3 до 10 %, которые включают программно-целевое финансирование, грантовое финансирование научной деятельности, гранты международных организаций, хозяйствственные договора на проведение научной деятельности и другие. Дополнительные доходы от оказания платных образовательных услуг составляют до 5%.

Альтернативные пути доходности ОВПО могут быть:

- открытие учебно-производственных центров, на базе которых предполагается открытие мини-производств (швейный цех, сварочный цех, производство тротуарной плитки и т.д.);
- привлечение внебюджетных, инвестиционных и спонсорских средств;
- участие университета в инвестиционных проектах в рамках доступных механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), в том числе через договор концессии, операционную аренду, предоставление государственных субсидий, займов, гарантий, а также другие механизмы.

Одним из резервов являются дополнительные доходы университета от платных образовательных услуг, сдачи имущества в аренду, безвозмездно полученное имущество, от реализации продукции опытных производств и т.п. Полученные дополнительные доходы следует направить на обновление учебной, лабораторной баз, используемых для учебного процесса, а также на оснащение объектов социальной сферы (общежитие, Дом студента, спортивные сооружения, Дворец студентов и т.п.).

Одним из значительных доходов ОВПО является проведения научно-исследовательских работ. Рассмотрим примерный планируемый бюджет по научным проектам (таблица 2). При этом необходимо учитывать, что структура планирования научной деятельности

зависит от участия ППС университета в различных проектах грантового финансирования и подачи научных проектов.

**Таблица 2 – Примерный бюджет по научным проектам**

| № | Показатели                             | Сумма расходов, тенге | Процент расходов, % |
|---|--|-----------------------|---------------------|
| 1 | Заработка плата                        | 120 943 698           | 62,2                |
| 2 | Командировочные расходы                | 17 811 524            | 9,2                 |
| 3 | Приобретение материалов                | 19 775 850            | 10,2                |
| 4 | Налоги и обязательные платежи в бюджет | 12 028 437            | 6,2                 |
| 5 | Научно-организационное сопровождение   | 22 517 824            | 11,6                |
| 6 | Прочие расходы                         | 1 396 449             | 0,6                 |
|   | Итого                                  | 194 473 781           | 100                 |

Примечания: составлено авторами

Данные таблицы 2 позволяют сделать вывод, что при планировании бюджета необходимо исходить из того, что по научным проектам, как правило, не закладывают приобретение оборудования. Данный факт объясняется тем, что организация, подающая конкурсную заявку на проведение научного исследования, должна иметь хорошую материально-техническую базу для проведения исследования и не нуждается в приобретении научного оборудования. По словам отдельных руководителей научных проектов, конкурсная комиссия отдает предпочтение конкурсной заявке, не имеющей статьи расходов по приобретению оборудования.

Ранее в конкурсной документации на грантовое финансирование по научным и (или) научно-техническим проектам было требование – при повышении стоимости одного оборудования свыше 4000 МРП предоставляется письменное подтверждение его отсутствия в научных лабораториях коллективного пользования, функционирующих при государственных организациях, обоснование необходимости его приобретения. В конкурсной документации последующих лет данные требования не приводятся.

Из представленных данных видно, что на приобретение основных средств заложено в начале года 7,2 % от общего бюджета. Следует учитывать риск того, что с приемом обучающихся в сентябре на 1 курс увеличится бюджет университета. Необходимо сделать корректировку бюджета и своевременно приобрести необходимое оборудование до конца текущего года. Если имеется экономия по статье «Прочие расходы и услуги», следует сделать передвижку в сторону увеличения статьи расходов «Приобретение основных средств».

При проведении государственных закупок на обновление учебной, лабораторной баз, существуют риски:

1. государственные закупки могут не состояться;
2. несвоевременная поставка оборудования в течение года поставщиком;
3. поставленное оборудование не соответствует технической спецификации, отказ при приеме оборудования, дальнейшие судебные разбирательства с поставщиками товаров.

К одним из возможных видов рисков можно отнести и то, что не в должном уровне предоставляется информация о приобретенных лабораториях и других основных средствах. Рассмотрим приобретение ОВПО учебного кабинета, что отражено в таблице 3.

**Таблица 3 – Приобретение учебного кабинета**

| №               | Наименование   | Ед. измерения | Кол-во | Цена, в KZT | Сумма, в KZT |
|-----------------|--|---------------|--------|-------------|--------------|
| 1               | Кабинет учебный (Стем-кабинет)                             | комп.         | 1      | 9 736 742   | 9 736 742    |
| Итого на сумму: |  |               |        |             | 9 736 742    |
| 1               | ИНТЕРАКТИВНАЯ ПАНЕЛЬ 75                                    | шт            | 1      | 1 500 000   | 1 500 000    |
| 2               | Беспроводной передатчик с обратной связью                  | шт            | 1      | 45 000      | 45 000       |
| 3               | Программное обучение Roqedscience                          | шт            | 1      | 120 000     | 120 000      |
| 4               | Моноблок   | шт            | 14     | 371 586     | 5 202 204    |
| 5               | Антивирусная система ESET Nod32 Business Edition           | шт            | 14     | 3 846       | 53 844       |
| 6               | Пакет прикладных офисных программ MicrosoftOffice 2019 Std | шт            | 14     | 28 564      | 399 896      |
| 7               | Операционная система MicrosoftWindows 10 ProAcadmс         | шт            | 14     | 80 224      | 1 123 136    |
| 8               | Сетевой фильтр   | шт            | 14     | 4 625       | 64 750       |
| 9               | Источник бесперебойного питания SVC V-1200-L               | шт            | 1      | 38 377      | 38 377       |
| 10              | МФУ  | шт            | 1      | 137 100     | 137 100      |
| 11              | PÅHL Поль Письменный стол                                  | шт            | 13     | 29 918      | 388 934      |
| 12              | Стул АДДЕ белый  | шт            | 13     | 7 080       | 92 040       |
| 13              | БРИМНЭС Письменный стол                                    | шт            | 1      | 37 793      | 37 793       |
| 14              | Офисный стул ТОРКЕЛЬ                                       | шт            | 1      | 45 668      | 45 668       |
| 15              | Шкаф многофункциональный                                   | шт            | 1      | 70 000      | 70 000       |
| 16              | Полка настенная  | шт            | 3      | 100 000     | 300 000      |
| 17              | Тематические ролл-шторы                                    | комп.         | 1      | 118 000     | 118 000      |

Примечания: составлено авторами

Анализ таблицы 3 свидетельствует о том, что, по данным бухгалтерского учета, интерактивная панель, беспроводной передатчик с обратной связью, моноблоки, источник бесперебойного питания SVC V-1200-L, МФУ, стулья, письменный стол, офисный стул, шкафы, полки относятся к основным средствам (7857116 тенге). Программное обучение Roqedscience, антивирусная система ESET Nod32 Business Edition, операционная система Microsoft Windows 10 ProAcadmс относятся к нематериальным активам (1696876 тенге). Сетевой фильтр, тематические ролл-шторы относятся к материалам (182850 тенге).

Таким образом, учебный кабинет, по данным бухгалтерского учета учитывается на трех счетах учета (3-х наименований). Поэтому при предоставлении информации контролирующим органам, необходимо предоставить корректные данные по обновлению учебной базы. В этой связи имеет значение признание актива как единого учебного комплекса. Данное событие должно быть отражено в учетной политике в соответствии с МСФО.

Таким образом, отдельные статьи учета должны быть четко определены с учетом МСФО, как правило, бюджетирование позволяет обосновать возникающие проблемы, связанные с процессом формирования бюджета ОВПО:

- различное восприятие информации и его толкование руководителями структурных подразделений;
- гибкость и важность формирования бюджета вуза;
- низкий уровень финансовой грамотности менеджеров при формировании бюджета ОВПО;
- невладение методологическими подходами для достаточной подготовки при анализе финансовой информации.

Прежде чем планировать бюджет ОВПО, надо исходить из текущей ситуации имеющегося финансового положения вуза, реально оценить имеющиеся возможности и ограничения. Процесс составления бюджета – обязательное условие устойчивого экономического развития ОВПО.

Таким образом, необходимость соблюдения принципов бюджетного планирования в условиях финансовой свободы университетов в системе внутреннего обеспечения качества должно основываться на международных стандартах финансовой отчетности с целью обеспечения эффективности реализации Стратегического плана развития ОВПО. При этом бюджетная политика и инфраструктура вуза должна соответствовать приказу Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года № 166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116. Правление университета должно организовать:

- правильное планирование расходов;
- своевременный и точный учет;
- своевременность проведения государственных закупок;
- сокращение расходов на оплату труда по отдельным направлениям образовательных программ, правильное распределение учебной нагрузки, создание учебных потоков, формирование академических групп;
- содействие в развитии, укреплении материально-технической базы в учебных корпусах университета, включая реконструкцию и ремонт помещений за счет средств корпоративных Эндаумент фондов;
- привлечение спонсоров, увеличение доходов от дополнительных услуг, что обеспечит качество высшего и послевузовского образования в европейском пространстве высшего образования (ESG) в контексте финансовой свободы ОВПО.

## **Заключение**

Полученные результаты способствуют построению результативной модели бюджета ОВПО, ориентированного на результат, на решение стратегических задач ОВПО, снижение возможности профилактического контроля со стороны Комитета по обеспечению качества в сфере науки и высшего образования МНВО РК.

Результаты исследования о необходимости создания бюджетной комиссии в ОВПО с учетом его Стратегических видений позволяют более результативно использовать финансовые ресурсы по их целевому назначению.

Прежде чем планировать бюджет ОВПО, надо исходить из текущей ситуации, имеющегося финансового положения ОВПО, реально оценить имеющиеся возможности и ограничения. Процесс составления бюджета – обязательное условие устойчивого экономического развития ОВПО.

Бюджетная политика и инфраструктура ОВПО должна соответствовать приказу Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 1 декабря 2022 года № 166 и Министра национальной экономики Республики Казахстан от 2 декабря 2022 года № 116.

Обобщая результаты проведенного исследования, необходимо отметить о целесообразности соблюдения общих принципов формирования бюджета в контексте нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность ОВПО Казахстана. При этом увеличение доходной части бюджета университетов зависит от эффективности структуры стратегического плана. Кроме того, выявлено, что расходы вузов зависят от государственного бюджета в части полученных государственных заказов на оказание образовательных услуг.

Таким образом, выявлены возможные риски и на существенное влияние бюджета, на развитие инфраструктуры ОВПО и качества образовательных услуг. Последующие исследования могут быть направлены на выявление причин возможных рисков и управления ими. Результаты данного исследования отражают значение и роль финансовой самостоятельности ОВПО, особенно в современных конкурентных условиях, для достижения целей стратегического развития отечественных вузов.

Необходимо продолжить усилия по формированию интегрированного бюджета ОВПО в контексте его основных видов деятельности – образовательной, научно-исследовательской и инновационной. Предложенные методологические подходы к разработке бюджетной политики университетов позволят обеспечить приоритетность использования статьи доходов и расходов в рамках достижения основной миссии стратегического развития ОВПО.

### **Благодарность, конфликт интересов. Отсутствует.**

#### **Вклад авторов:**

**Н.Ж. Уразбаев** – разработка концепции и методологического подхода к формированию бюджетной политики ОВПО, сбор и анализ эмпирических данных по бюджету университета, интерпретация результатов.

**М. Зәмірбекқызы** – постановка цели и задач исследования, обзор литературы и нормативно-правовой базы, систематизация принципов бюджетной политики и обобщение выводов.

**А.С. Кулмаганбетова** – анализ международного опыта финансовой автономии университетов, уточнение структуры исследования, научное редактирование текста и формулирование практических рекомендаций.

### Список литературы

1. Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <http://www.nber.org/chapters/c13571>
2. Нурмуханова, Г.Ж., Аширбекова, Да.А. (2021). Эндаумент-фонды как составляющая финансового механизма высших учебных заведений в мире и Казахстане. *Вестник КазНУ*, 137(3), 5–14.
3. Седаш, Т.Н. (2022). Финансирование высшего образования как фактор развития человеческого капитала. *Экономика. Налоги. Право*, 15(6), 112–121.
4. Abdullah, A.J. (2013). Education and economic growth in Malaysia: the issues of education data. *Procedia Economics and Finance*, 7, 65–72. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00219-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00219-0)
5. Al Qital, S., Rusydiana, A.S. (2022). Islamic Economic Crisis: A Systematic Review Using Bibliometric Analysis. *Journal of Islamic Economic*, 2(2), 126–149. <https://doi.org/10.21154/jie.v2i2.5075>
6. Dimova, E.D., Urazbayev, N. Zh., Zhaxylykova, Zh. T., Kenshinbay, T.I., Milova, E.V. (2019). Some aspects of strategic planning at the university. *Bulletin of the Korkyt Ata Kyzylorda State University*, 2, 220–229.
7. Пруво, Э.Б., Эстерманн, Т. (2018). Автономия университетов в Европе III: сравнительная оценка. Европейская ассоциация университетов. <https://eua.eu>
8. Kupriyanova, V., Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2020). Autonomy, Efficiency and Effectiveness—Opportunities for Higher Education: A Pilot Study. In: Curaj, A., Deca, L., Pricopie, R. (eds) European Higher Education Area: Challenges for a New Decade. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27)
9. Prasojo, E., & Jannah, L. M. (2020). Governance of Autonomous Higher Education Institution toward World-Class University: A Case Study at the Universitas Indonesia. *Journal of Critical Reviews*.
10. Vietnam News. (2024). Автономным университетам следует предоставлять больше финансирования. URL: <https://vietnamnews.vn>
11. Edu-Live. (2024). Отмена бюджетных мест: Латвия передаёт финансовую автономию университетам. <https://rus.jauns.lv/article/novosti>
12. CESIE. (2023). Проект «Развитие финансовой автономии университетов» (DEFA). URL: <https://cesie.org>
13. Panasea, I. G. N. O., Sawitri, N. L. P. W., Darmantara, M. N. S., & Suantari, N. P. R. (2026). How positive emotion shapes the effect of price discounts and e-WOM on online impulsive buying: Evidence from Generation Z. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v13n1.25781>
14. Aimagambetova, A., Akhmetova, A., & Urazbaev, N. (2020). Application of an improved system for accounting for income and cost variances in the "standard-costing" system. *News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Series of Social and Human Sciences*, 4, 37–43. <https://doi.org/10.32014/2020.2224-5294.100>
15. Indrawati, S. M., & Kuncoro, A. (2021). Improving competitiveness through vocational and higher education: Indonesia's vision for human capital development in 2019–2024. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 57(1), 29–59. <https://doi.org/10.1080/00074918.2021.1909692>
16. Уразбаев, Н.Ж. (2019). Вопросы планирования и организации работы ОВПО в условиях кредитно-подушевого финансирования. *Высшая школа Казахстана*, 1(25), 12–21.
17. Варпаева, И.А., Треушников, Р.В. (2018). Бюджетирование деятельности ОВПО... Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях, 16(2018), 26–41
18. Васюнина, М.Л. (2017). Об управлении бюджетными рисками. *Финансы и кредит*, 23(40), 2408–2419.
19. Сухин, И.Г. (2021). Риски в образовании: идеи и подходы к их устранению. *Отечественная и зарубежная педагогика*, 5(78), 29–42.
20. Дадалко, В.А., Соловкина, Е.Д. (2018). Управление рисками образовательной деятельности высших учебных заведений. *Национальные интересы*, 14(3), 480–491.

21. Heyneman, S. (1983). Improving the quality of education in developing countries. *Finance and Development*, 20(1), 18–26.
22. Barro, R.J. (2001). Education and economic growth. *Human and Social Capital Contribute to Sustained Economic Growth and Well-Being*, 79(3), 13–41.

**Н.Ж. Уразбаев<sup>1</sup>, М. Зәмірбекқызы<sup>2\*</sup>, А.С. Құлмаганбетова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>*Қорқыт Ата атындағы Қызылорда университеті, Қазақстан, Қызылорда,*

<sup>2</sup>*Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Қазақстан, Астана*

<sup>3</sup>*Ұлттық хореография академиясы, Қазақстан, Астана*

### **Қазақстандағы жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру үйымының бюджеттік саясатын қалыптастырудың әдістемелік аспектілері**

**Аннотация.** Мақалада даму жоспарының индикаторларына қол жеткізу мақсатында бюджеттің кіріс бөлігін қалыптастыру бөлігінде жоғары және (немесе) жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру үйымының (бұдан әрі-ЖЖОКБҰ) бюджеттік саясатын әзірлеу процесінің тұжырымдамалық негіздері, ЖЖОКБҰ бюджеттік шығыстарының нәтижелілігі мәселелері зерттеледі.

Университеттің даму стратегиялары қаржылық ресурстар мен бюджеттің тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған. Бұл зерттеу жоғары оқу орындары ұсынатын академиялық, қаржылық және басқарушылық еркіндіктерді ескере отырып, қазіргі жағдайда олардың бюджеттік саясатының маңыздылығын анықтауға бағытталған. Тиісінше, жоғары оқу орындары үшін бюджеттік саясатты қалыптастыру саласындағы зерттеулер бүтінгі күні мемлекеттік университеттердің жарғылық капиталына мемлекеттің 100% қатысатын коммерциялық емес акционерлік қоғамдарға айналуына байланысты қаржылық саясаттың жалпы принциптері контекстінде өзекті болып табылады және жоғары оқу орындарының қызметінің негізгі нысанасы жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру саласында білім беру қызметтерін көрсету болып табылады.

Бұл мақалада Қазақстан ЖЖОКБҰ бюджетінің кіріс және шығыс бөлігін қалыптастыру қағидаттарын жүйелеу және нәтижеге бағдарланған бюджеттеу әдісінің тұжырымдамалық негіздері арқылы университеттердің бюджеттік шығыстарының нәтижелілігін қамтамасыз ету әдістері ұсынылған. ЖЖОКБҰ бюджетінің шығыс бөлігін қалыптастыру кезінде бюджеттің қандай баптарына назар аудару керек екендігі көрсетілген. Ұсынылған ұсынымдар ЖЖОКБҰ бюджетін қалыптастыру кезінде ықтимал тәуекелдерді болдырмауға мүмкіндік береді. Аталған әдістеме ЖЖОКБҰ шығыстарын басқару жүйесінің негізгі аспектісі, университет менеджментінің негізі және ЖЖОКБҰ-ның "басқару" есеп саясатын қалыптастыру тетігі болуға тиіс.

**Түйін сөздер:** ЖЖОКБҰ, білім, ғылым, бюджеттік саясат, қаржы, есеп, кірістер, шығыстар.

**N.J. Urazbayev<sup>1</sup>, M. Zamirbekkyzy<sup>2\*</sup>, A.S. Kulmaganbetova<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>*Korkyt Ata Kyzylorda University, Kazakhstan, Kyzylorda*

<sup>2</sup>*L.N. Gumilyov Eurasian National University, Kazakhstan, Astana*

<sup>3</sup>*National Academy of Choreography, Kazakhstan, Astana*

### **Methodological aspects of formation of budget policy of the organization of higher and post-graduate education in Kazakhstan**

**Abstract.** The article explores the issues of the conceptual foundations of the process of developing the budgetary policy of the organization of higher and (or) postgraduate education in terms of the formation of the revenue side of the budget, the effectiveness of budget expenditures of the organization of higher

and postgraduate education in order to achieve the indicators of the Development Plan. The strategic plan for university development focuses on ensuring the sustainability of financial resources and budgets. In this article, based on the systematization of the principles of forming the revenue and expenditure part of the budget of the Ministry of Education and Science of Kazakhstan and the conceptual foundations of the result-oriented budgeting method, methods for ensuring the effectiveness of university budget expenditures are proposed. It indicates which budget items should be paid attention to when forming the expenditure part of the budget of the organization of higher and postgraduate education. The proposed recommendations make it possible to avoid possible risks when forming the budget of the universities. This methodology should become a key aspect of the universities cost management system, the basis of university management and a mechanism for the formation of the «managerial» accounting policy of organization of higher and postgraduate education.

**Keywords:** education, science, budget policy, finance, accounting, income, expenses.

## References

1. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <http://www.nber.org/chapters/c13571> [in English].
2. Nurmukhanova, G. Zh., & Ashirbekova, D. A. (2021). Endowment-fondy kak sostavlyayushchaya finansovogo mekhanizma vysshikh uchebnykh zavedenii v mire i Kazakhstane [Endowment funds as a component of the financial mechanism of higher education institutions in the world and Kazakhstan]. *Vestnik KazNU*, 137(3), 5–14 [in Russian].
3. Sedash, T. N. (2022). Finansirovaniye vysshego obrazovaniya kak faktor razvitiya chelovecheskogo kapitala [Higher education financing as a factor in human capital development]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 15(6), 112–121\* [in Russian].
4. Abdullah, A. J. (2013). Education and economic growth in Malaysia: The issues of education data. *Procedia Economics and Finance*, 7, 65–72. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00219-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00219-0) [in English].
5. Al Qital, S., & Rusydiana, A. S. (2022). Islamic Economic Crisis: A systematic review using bibliometric analysis. *Journal of Islamic Economic*, 2(2), 126–149. <https://doi.org/10.21154/jie.v2i2.5075> [in English].
6. Dimova, E. D., Urazbayev, N. Zh., Zhaxylykova, Zh. T., Kenshinbay, T. I., & Milova, E. V. (2019). Some aspects of strategic planning at the university. *Bulletin of the Korkyt Ata Kyzylorda State University*, 2, 220–229 [in English].
7. Prubo, E. B., & Estermann, T. (2018). Avtonomiya universitetov v Evrope III: sravnitel'naya otsenka [University autonomy in Europe III: Comparative assessment]. *Europeiskaia Assotsiatsiya Universitetov*. <https://eua.eu> [in Russian].
8. Kupriyanova, V., Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2020). Autonomy, efficiency and effectiveness—Opportunities for higher education: A pilot study. In A. Curaj, L. Deca, & R. Pricopie (Eds.), *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_27) [in English].
9. Prasojo, E., & Jannah, L. M. (2020). Governance of Autonomous Higher Education Institution toward World-Class University: A case study at the Universitas Indonesia. *Journal of Critical Reviews* [in English].
10. Vietnam News. (2024). Avtonomnym universitetam sleduet predostavlyat' bol'she finansirovaniya [Autonomous universities should be given more financial funding]. <https://vietnamnews.vn> [in Russian].
11. Edu-Live. (2024). Otmena byudzhetnykh mest: Latvia peredayot finansovyyu avtonomiyu universitetam [Cancellation of budget places: Latvia transfers financial autonomy to universities]. <https://rus.jauns.lv/article/novosti> [in Russian].
12. CESIE. (2023). Proekt «Razvitie finansovoi avtonomii universitetov» (DEFA) [Project “Development of financial autonomy of universities” (DEFA)]. <https://cesie.org> [in Russian].

13. Panasea, I. G. N. O., Sawitri, N. L. P. W., Darmantara, M. N. S., & Suantari, N. P. R. (2026). How positive emotion shapes the effect of price discounts and e-WOM on online impulsive buying: Evidence from Generation Z. International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v13n1.25781> [in English].
14. Aimagambetova, A., Akhmetova, A., & Urazbaev, N. (2020). Application of an improved system for accounting for income and cost variances in the “standard-costing” system. News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, Series of Social and Human Sciences, 4, 37–43. <https://doi.org/10.32014/2020.2224-5294.100> [in English].
15. Indrawati, S. M., & Kuncoro, A. (2021). Improving competitiveness through vocational and higher education: Indonesia's vision for human capital development in 2019–2024. Bulletin of Indonesian Economic Studies, 57(1), 29–59. <https://doi.org/10.1080/00074918.2021.1909692> [in English].
16. Urazbaev, N. Zh. (2019). Voprosy planirovaniya i organizatsii raboty OVPO v usloviyakh kreditno-podushevogo finansirovaniya [Issues of planning and organization of HEI activities under credit-per-capita funding]. Vysshaya Shkola Kazakhstana, 1(25), 12–21 [in Russian].
17. Varpaeva, I. A., & Treushnikov, R. V. (2018). Byudzhetirovanie deyatel'nosti OVPO [Budgeting of HEIs' activities]. Bukhgalterskii Uchet v Byudzhetnykh i Nekommercheskikh Organizatsiyakh, 16(2018), 26–41 [in Russian].
18. Vasyunina, M. L. (2017). Ob upravlenii byudzhetnymi riskami [On budget risk management]. Finansy i Kredit, 23(40), 2408–2419 [in Russian].
19. Sukhin, I. G. (2021). Riski v obrazovanii: idei i podkhody k ikh ustraneniyu [Risks in education: Ideas and approaches for overcoming them]. Otechestvennaya i Zarubezhnaya Pedagogika, 5(78), 29–42 [in Russian].
20. Dadalko, V. A., & Solovkina, E. D. (2018). Upravlenie riskami obrazovatel'noi deyatel'nosti vysshikh uchebnykh zavedenii [Risk management of university educational activities]. Natsional'nye Interesy, 14(3), 480–491 [in Russian].
21. Heyneman, S. (1983). Improving the quality of education in developing countries. Finance and Development, 20(1), 18–26 [in English].
22. Barro, R. J. (2001). Education and economic growth. Human and Social Capital, 79(3), 13–41 [in English].

#### Сведения об авторах:

**Уразбаев Н.Ж.** – кандидат экономических наук, директор Департамента экономики и финансов НАО «Кызылординского университета имени Коркыт Ата», ассоциированный профессор образовательной программы «Финансы, учет и аудит», ул. Ж. Абдреева, 8, 120008, Кызылорда, Казахстан.

**Замирбекқызы М.** – автор для корреспонденции, докторант Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева, ул. К. Сатпаева, 2, 010000, Астана, Казахстан.

**Кулмаганбетова А.С.** – доктор PhD, Казахская национальная академия хореографии, проспект Ұлы Даля, 43/1, 010017, Астана, Казахстан.

**Уразбаев Н.Ж.** – экономика ғылымдарының кандидаты, Қорқыт Ата атындағы Қызылорда университетінің Экономика және қаржы департаментінің директоры, «Қаржы, есеп және аудит» білім беру бағдарламасының қауымдастырылған профессоры, Ж. Әбдреева көшесі, 8, 120008, Кызылорда, Қазақстан.

**Замирбекқызы М.** – хат алмасуға жауапты автор, Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің докторанты, Қ.Сәтбаев көшесі 2, 010000, Астана, Қазақстан.

**Кулмаганбетова А.С.** – PhD докторы, Қазақ ұлттық хореография академиясы, Ұлы Даля даңғылы, 43/1, 010017, Астана, Қазақстан.

**Urazbayev N.Zh.** – candidate of Economic Sciences, Director of the Department of Economics and Finance at Korkyt Ata Kyzylorda University, Associate Professor of the educational program «Finance, Accounting and Audit», 8, Zh. Abdreev Street, 120008, Kyzylorda, Kazakhstan.

**Zamirbekkyzy M.** – corresponding author, Doctoral student at L.N. Gumilyov Eurasian National University, K.Satpayev str. 2, 010000, Astana, Kazakhstan.

**Kulmaganbetova A.S.** – PhD, Kazakh National Academy of Choreography, 43/1 Uly Dala Avenue, 010017, Astana, Kazakhstan.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4/>).