

Т.В. Варкулевич<sup>1</sup>, А.О. Кучерова<sup>2</sup>

**МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК УСЛОВИЕ  
ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛОЙ  
(ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)**

---

*В условиях ограниченности бюджетных ресурсов высшие учебные заведения начинают активнее привлекать потребителей образовательных услуг на образовательном рынке, а также изыскивать дополнительные финансовые ресурсы. Под влиянием высококонкурентной среды высшая школа развивает взаимодействие с бизнесом, некоммерческими организациями, а также с местным сообществом и различными фондами. Механизм распределения финансовых средств применяется для решения задач повышения качества образования в университетах и эффективности использования ресурсов – финансовых, материальных, кадровых.*

**Ключевые слова:** ВУЗ, финансирование, функционирование, модернизация, самостоятельное развитие, конкуренция, бюджетные ресурсы, качество, результат, зарубежный опыт, университет, показатели, эффективность.

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов происходят существенные изменения в финансировании государственных систем высшего профессионального образования разных стран, а также в механизмах распределения средств между высшими учебными заведениями. В частности, механизм распределения финансовых средств используется для решения задач повышения качества образования в университетах и эффективности использования ресурсов – финансовых, материальных, кадровых.

Кроме того, в последние десятилетия все настойчивее проявляются вызовы, на которые система высшего образования должна дать адекватные ответы. В.А. Юрга отмечает в этой связи наиболее существенные обстоятельства, обусловившие постановку задачи организационной пере-

---

<sup>1</sup> © Татьяна Владимировна Варкулевич, канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Россия, E-mail: Tatyana.Varkulevich@vvsu.ru.

<sup>2</sup> © Антонина Олеговна Кучерова, ассистент кафедры бухгалтерского учета и аудита Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, ул. Гоголя, 41, Приморский край, г. Владивосток, 690014, Россия, E-mail: foxof\_88@mail.ru.

стройки системы высшего образования и формирования новых механизмов финансирования.

Во-первых, ускорение мирового инновационного процесса сокращает сроки морального старения человеческого капитала, вызывая необходимость повышения и обновления образования на протяжении всей человеческой жизни. Если знания и навыки работников не начнут своевременно обновляться, то и отдельные работники и национальные экономики начнут утрачивать конкурентоспособность.

Во-вторых, происходит смещение инновационной активности в новые сектора экономики: сферу услуг (прежде всего, информационных), в сферу энергосбережения и экологии – отраслей, напрямую связанных с повышением качества жизни.

В-третьих, новый тип конкуренции – в сфере инноваций – не отвергает конкуренции на уровне экономики издержек, в частности на труд. Одним из путей в этом направлении становится использование возможностей аутсорсинга и дистанционной формы занятости. Рынок труда приобретает глобальный характер, когда для многих профессиональных когорт уже не существует национальных границ, а человеческие ресурсы характеризуются лишь набором знаний, навыков и компетенций.

Указанные тенденции приводят к изменению источников и структуры инвестиций в сферу образования, усиливают конкуренцию на рынке образовательных услуг, требуют организационной перестройки системы высшего образования и формирования новых механизмов финансирования образовательной деятельности [1].

Климов А.А. выделяет три основных подхода к финансированию высшего образования, применяемых в зарубежных государствах [2]:

1. В большинстве развивающихся стран финансирование производится на договорной основе. Особенностью договорного финансирования является то, что объем бюджетных ассигнований слабо связан с результатами деятельности вуза. Происходящие изменения, например, увеличение численности приема, не обязательно приводят к адекватному увеличению объемов бюджетного финансирования.

2. Финансирование вузов может осуществляться в соответствии со стоимостью обучения – на основе нормативного подушевого метода. Нормативное подушевое финансирование предполагает расчет объемов финансирования вузов исходя из утвержденного норматива затрат на обучение одного студента и численности студентов либо иных числовых параметров, характеризующих валовые объемы деятельности вуза. Этот подход применяют во многих развитых (Канада, Великобритания, Франция, Япония, Швеция, Норвегия) и некоторых развивающихся государствах Азии и Африки.

Нормативное подушевое финансирование требует, чтобы правительство административно утвердило соответствующие нормативы стоимости обучения. Альтернативным методом определения стоимости является вариант, при котором системе высшего образования предоставляется возможность самой определить стоимость обучения на основании конкуренции. Механизмы конкуренции требуют от вузов борьбы за бюджетные ассигнования. Побеждает тот, кто предложит наименьшую стоимость обучения при требуемом уровне качества.

3. Финансирование «по результатам». В этом случае система выделения бюджетных средств ориентирована на достижение определенных целевых результатов. Бюджетные средства обычно выделяются вузам в зависимости от фактического выпуска студентов и аспирантов. Этот подход используют Дания, Финляндия, Израиль, Голландия и некоторые другие государства.

Основная причина заинтересованности государства в разработке модели финансирования, ориентированного на результат, сводится к высоким издержкам на подготовку выпускника, зачастую неэффективной работе вузов либо низкому уровню качества образования. Финансирование, ориентированное на результат, позволяет повысить эффективность и получить лучшие результаты на единицу затраченных ресурсов. Одной из основных проблем при таком типе финансирования является разработка стимулов, которые будут достаточными для достижения желаемых результатов, но не приведут к нарушению процесса функционирования вуза.

Результаты исследований, проведенных в рамках проекта "Разработка организационно-финансовых схем адаптации высшего учебного заведения в условиях кризиса бюджетного финансирования" такими авторами, как Т.Л. Клячко, Н.Л. Титова, А.О. Крыштановский и др, а именно их обзор зарубежной литературы показали, что в 1990-е годы университеты всех стран сталкивались с серьезными финансовыми трудностями, связанными с сокращением бюджетного финансирования, что влекло за собой необходимость привлекать негосударственные средства. Высшие учебные учреждения начинали активнее привлекать потребителей образовательных услуг на образовательном рынке, а также изыскивать дополнительные финансовые ресурсы. Под влиянием высококонкурентной среды высшая школа развивает взаимодействие с бизнесом, некоммерческими организациями, а также с местным сообществом и различными фондами.

В условиях сокращения бюджетного финансирования и нехватки средств зарубежные вузы выработали различные адаптационные методы решения сложившейся ситуации, которые условно можно разделить на три группы в зависимости от целей и задач [3]:

– методы, направленные на снижение издержек и повышение результативности использования имеющихся у вуза финансовых средств;

- методы, направленные на достижение вузами наивысших результативных показателей их деятельности, что, в свою очередь, увеличит объем выделяемых государственных средств;
- методы, обеспечивающие увеличение частных источников финансирования.

Многие факторы препятствуют снижению издержек на обучение, и в большинстве случаев они являются труднопреодолимыми для вузов. Однако в настоящее время можно добиться снижения затрат на обучение путем развития дистанционного обучения на базе Интернета, что позволяет привлечь больше студентов за счет проведения занятий в режиме онлайн. Некое подобие дистанционного обучения уже несколько лет существует и у нас в России.

За последние два десятилетия многие государства перешли к системе бюджетирования, ориентированного на результаты (БОР), вследствие чего вузам приходится уделять все больше внимания тому, чтобы показатели их деятельности соответствовали требованиям выделения государственного финансирования, при этом данные требования постоянно ужесточаются.

Принципы БОР используются во многих развитых странах, но при этом наблюдаются существенные различия в механизмах их применения, а также степени использования показателей результатов при финансировании вузов.

По результатам информационно-аналитических материалов, подготовленных по проекту «Разработка, апробация и внедрение инструментов программно-целевого бюджетного планирования и администрирования бюджетных расходов, ориентированных на результаты, в сфере образования», О.К. Ястребова разделяет показатели результатов деятельности вузов, представленные в их программных или оперативных документах, на показатели конечных и непосредственных результатов.

К непосредственным результатам деятельности вузов относится собственно предоставление образовательных или иных услуг определенного качества и объема. Показатели непосредственных результатов деятельности могут включать количество студентов, обученных по определенным образовательным программам, процент выпускников, устроившихся по специальности, и так далее.

К конечным результатам относится социально-экономический эффект от предоставленных услуг для их получателей, например, карьерный рост выпускников по специальности, доходы выпускников, удовлетворенность работодателей качеством подготовки специалистов. Непосредственные результаты деятельности вузов легче поддаются идентификации и оценке, однако конечные представляют больший интерес для социальных групп, потребляющих соответствующие услуги, и для общества в целом.

## V. ПРАВО И УПРАВЛЕНИЕ

---

При этом используемые вузами показатели результатов разделяются ею на следующие основные группы [4]:

- статистические показатели, характеризующие состояние и цели в сфере образования (число студентов разных направлений, количество студентов, окончивших курс в установленные сроки, и т.п.);
- показатели, характеризующие результаты образовательной деятельности (количество выпускников, продолживших образование в магистратуре и аспирантуре; процент устроившихся на работу в течение полугода после выпуска и т.п.);
- показатели удовлетворенности студентов и выпускников уровнем образования (по данным национальных опросов и внутренних опросов вузов);
- показатели качества научной деятельности (в качестве основного во всех вузах используется показатель объемов внешнего коммерческого и грантового финансирования, а также применяются показатели количества публикаций и индекса цитирования);
- показатели участия преподавателей и студентов в научной деятельности (в том числе в грантовых проектах);
- показатели коммерциализации исследований и разработок (число патентов, доходы от коммерциализации и т.п.);
- показатели связей с местным сообществом (количество мероприятий, проведенных для местного сообщества, субъективные оценки роли университета в жизни местного сообщества);
- показатели интернационализации (количество и доля иностранных студентов, число зарубежных преподавателей, число международных исследовательских проектов и международного финансирования, показатели интернациональной мобильности студентов, субъективная оценка вуза международным академическим сообществом);
- показатели места вузов в национальных и международных рейтингах и рэнкингах;
- показатели связей с выпускниками (количество участников ассоциаций выпускников, благотворительные взносы выпускников и т.п.);
- показатели обеспеченности ресурсами (обеспеченность компьютерами и доступом в Интернет, оборудование аудиторий и лабораторий, показатели обновления библиотечных фондов, доступ к электронным библиотекам и т.п.);
- показатели удовлетворенности студентов и преподавателей инфраструктурой и сопутствующими услугами университетов;
- показатели экономической эффективности деятельности (снижение отдельных видов затрат, показатели финансовой устойчивости, диверсификация источников доходов и т.п.);
- показатели ввода в действие определенных объектов (строительство зданий, открытие исследовательских центров и т.п.);

– социальные показатели (количество и доля студентов из определенных социальных или национальных групп, доступ к образованию студентов с ограниченными возможностями и т.п.);

– «процедурные» показатели, характеризующие введение определенных процедур и правил – системы оценки качества управления, внутренних правил и т.п.

Также О.К. Ястребова отмечает, что в системе высшего образования основные сложности внедрения бюджетирования, ориентированного на результаты, связаны с обоснованием показателей результатов деятельности вузов. Чаще всего в качестве основного показателя результата деятельности вуза используется численность студентов, закончивших вуз в установленные сроки. Однако данный показатель не отражает качества полученного образования. Если финансирование зависит от количества лиц, получивших дипломы, то у вузов появляется стимул к выдаче наибольшего количества дипломов в ущерб качеству образования. Эту проблему отмечают как исследователи, так и руководители органов, ответственных за развитие и финансирование образования в разных странах.

Методы, обеспечивающие увеличение частных источников финансирования, предполагают:

– увеличение доходов от платы за обучение за счет привлечения большего числа студентов, в том числе и иностранных. В этой области ощутимо усиливается конкурентная борьба между вузами, так как от привлекательности вуза для иностранных студентов все больше зависят его финансовое положение, престиж, оценка эффективности деятельности.

Также значительные доходы вузов составляет организация непрерывного обучения взрослых: проведение различных семинаров, вечерних курсов и т.д. Из всех западноевропейских стран данное направление получило развитие в Финляндии, Норвегии, Великобритании и Франции.

Высшие учебные заведения также осознали, что участвуя в организации непрерывного образования, вузы устанавливают тесные связи с компаниями, профессорско-преподавательский состав работает вместе с сотрудниками фирм, что весьма полезно для преподавателей;

– контракты с частными фирмами на проведение научных исследований, подготовку и переподготовку кадров.

В странах Западной Европы университеты устанавливают все более тесные связи с местным сообществом. Местные власти и деловые круги заключают с университетами контракты на проведение исследований, которые должны повысить конкурентоспособность местной экономики, на разработку программ городского экономического развития, а также на организацию программ повышения квалификации и переподготовки кадров;

– американские университеты и колледжи проводят специальные кампании по привлечению частных пожертвований (от выпускников про-

шлых лет и других частных лиц, различных фондов, частных фирм и т.д.). Вузы активно лоббируют принятие налоговых законов, которые должны содействовать росту их спонсорской поддержки. Больше всего пожертвований поступают исследовательским университетам.

Различные типы зарубежных вузов используют адаптационные методы в разных сочетаниях, при этом тот или иной тип выходит на первый план. Общими являются активизация вузами усилий по повышению эффективности использования ресурсов и привлечение частных источников финансирования.

По мнению Т.В. Варкулевич, во многих странах кардинально изменились подходы и методы государственного финансирования вузов: обязательным стало требование подотчётности и прозрачности расходования средств, всё чаще государством декларируется самостоятельное привлечение вузами дополнительных средств из негосударственных источников и повышение эффективности использования средств, выделенных им из бюджета.

Также Т.В. Варкулевич отмечает, что наряду с реформированием механизма государственного финансового регулирования во многих странах – развитых и развивающихся – весьма бурно происходят изменения (в т.ч. организационные) в управлении финансовыми отношениями в вузах.

Традиционно большинство зарубежных университетов имеют в своём составе административные и вспомогательные структуры, работа которых направлена на взаимодействие с общественностью, выпускниками, потенциальными заказчиками, работодателями и т.п., а также на регулирование внутривузовских финансовых взаимоотношений. При этом основными подразделениями являются кафедры (в большинстве университетов Европы) или объединения профессорско-преподавательского состава в рамках более крупных подразделений (факультетов, департаментов, школ – в университетах США и Западной Европы). Административная работа со студентами осуществляется специальным подразделением вуза.

В таблице 1 представлена классификация типов управления финансовыми ресурсами в зависимости от степени централизации полномочий.

Разнообразие типов управления финансами в зарубежных вузах обусловлено различиями систем управления высшим образованием, а также политических и социальных условий их существования. Довольно часто механизм управления финансовыми ресурсами представляет собой комбинацию нескольких вариантов, представленных в табл. 1.

Следует отметить, что большинство развивающихся стран до сих пор сохраняют бюрократическую систему финансового управления в вузе, навязанную правительствами, в то же время повсеместно наблюдается сдвиг в сторону передачи самостоятельности управления финансами подразделениям.

Таблица 1

**Классификация типов управления финансами в вузе**

Тип управления финансами в вузе	Характеристика типа
Бюрократическое управление	Все средства поступают в административный центр, который сам осуществляет их распределение, управление и контроль
Децентрализованное бюрократическое управление	Стратегические решения принимаются в центре, но решения, регулирующие ежедневную работу, и их исполнение входят в функции факультетов
Политическое решение	Стратегические решения принимаются централизованно, на основе консенсуса, достигнутого в ходе коллективных переговоров
Коллегиальное решение	Центральная администрация забирает определённую часть поступлений, а оставшуюся часть распределяет по факультетам в соответствии с приоритетами выполнения задач университета
Корпоративно-предпринимательское управление	Доход, получаемый за счёт факультетов, находится под контролем центральной администрации
Предпринимательское управление	Средства зарабатываются факультетами, из них покрываются издержки на содержание главной администрации, а остаток распределяется между факультетами в соответствии с условиями внешней организации материально-технического снабжения
Свободное предпринимательство	Средства зарабатываются факультетами и остаются в их руках с условием оплаты, в случае необходимости, услуг центральной администрации

Одна из новейших функций управления финансами – стимулирование факультетов и подразделений к самостоятельному зарабатыванию. В развивающихся странах (например, азиатских – Индонезия, Таиланд, Южная Корея) практикуется индивидуальное поощрение двумя способами:

- один из критериев продвижения сотрудника по службе – консультационная работа;
- дополнительный источник экономического стимулирования – сотрудникам разрешается оставлять часть заработанных средств для факультетов или подразделений, где они работают. Наиболее распространённый вариант – распределение прибыли между факультетами или лицами, выполнявшими работу, после покрытия накладных расходов.

Новая политика распределения доходов от платы за обучение начинает проводиться в некоторых американских штатах. Главная цель этой политики состоит в том, чтобы сделать финансовое положение колледжей, входящих в состав университетов, напрямую зависящим от их имиджа, способности привлечь и удержать студента, что предполагает активизацию их самостоятельности в этом направлении.

Интересный опыт децентрализации финансовых функций, на наш взгляд, существует в Нидерландах. Например, в Голландском университете Твента перемены в системе финансирования начали происходить в конце 80-х – начале 90-х гг. Университет Твента принял форму децентрализованного составления бюджета, которая теперь известна во всем мире. Вместо распределения средств по многочисленным статьям бюджета базовым структурам университета (факультетам, департаментам, исследовательским центрам) передаётся общая сумма предназначенных для них средств. При этом всесторонне поощряется поиск подразделениями дополнительных источников финансирования и предоставляется полная свобода получать и тратить заработанные средства. С другой стороны, подразделения наделяются интегрированной ответственностью перед Университетом за свои расходы наряду с соблюдением требований национальных стандартов и внутриуниверситетских стандартов.

«Прибыль» учитывается факультетами и департаментами. Руководство Университета имеет возможность в той или иной форме резервировать за собой часть дохода, направляя ее на новые программы или выборочную поддержку уже существующих, которые нужно развивать, но которые не способны выйти на уровень самоокупаемости. Средства, поступающие в Университет, передаются факультетам и департаментам с последующим удержанием более 30% в пользу центральных служб.

Мера ответственности подразделений за распоряжение имеющимися денежными средствами зависит, главным образом, от правопорядка, заведённого в университете. В странах, где вузы не имеют финансовой самостоятельности, эта функция, соответственно, не выполняется. Однако, поскольку всё больше стран предоставляют вузам академическую и финансовую свободу, эта функция становится весьма актуальной.

Например, в Западной Европе, где хорошо развита банковская система, разумное и эффективное распоряжение денежными средствами приносит вузам значительный процентный и другие виды доходов. Ниже приведены меры, вошедшие в практику управления финансами западноевропейских вузов:

- передача финансовой ответственности и подотчётности непосредственно исполняющей структуре в той степени, насколько позволяют её практика и информационное обеспечение, с сохранением централизованного контроля;

- применение схемы оптимального размещения средств, базирующейся на численности принятых студентов и выпускников, успеваемости и прочих показателях. Если правительства практикуют определённую схему финансирования, то вузы применяют её при внутреннем распределении средств, но при этом может возникнуть необходимость выделения определённой суммы для поддержки факультетов, находящихся в стадии становления и реорганизации.

Таким образом, университеты, придерживающиеся стратегии повышения роста доходов и снижения затрат, всемерно поощряют подразделения

самостоятельно зарабатывать и дают определённую свободу распоряжаться заработанными средствами, но при этом подразделения должны быть готовы перечислять соответствующую долю доходов в централизованный фонд университета [5].

Суть модернизации финансового механизма системы высшего профессионального образования в современных условиях можно свести к следующему:

- усиление роли внебюджетных средств, в первую очередь за счёт введения смешанной формы финансирования и полной оплаты за обучение из внебюджетных источников, в том числе при использовании образовательного кредита;
- расширение автономии и ответственности вузов при решении вопросов бюджета, организационной структуры и кадровой политики, что способствует росту конкурентоспособности вузов, повышению качества финансового (бухгалтерского и управленческого) учета и отчетности;
- совершенствование системы оценки качества деятельности вузов посредством внутреннего и внешнего мониторинга с привлечением внешних экспертов, занимающихся оценкой качества в сфере высшего образования на основе международных принципов и методик;
- большая открытость вузов, их отчётность перед общественностью за использование средств с соблюдением принципов прозрачности и публичности (в т.ч. финансовой отчётности за целевое использование денежных средств и материальных ресурсов);
- внедрение современных методик финансового менеджмента;
- стимулирование развития непрерывного образования.

Таким образом, изменения в финансировании государственных систем высшего профессионального образования положительным образом повлияли на современное состояние высших учебных заведений. Вузами была произведена активизация усилий по повышению эффективности использования ресурсов и привлечению частных источников финансирования.

В России процесс становления новой формации управления системой образования насчитывает уже порядка десяти лет, но оптимального варианта, отвечающего вызовам современной экономики и запросам общества, до настоящего времени так и не найдено. Череда не вполне последовательных бюджетных реформ, принятие новых законодательных и иных нормативных актов, так или иначе, predeterminedили изменения как методов и условий функционирования субъектов ВПО, так и государственного регулирования их деятельности [6].

---

1. Юрга В.А. Структура и механизмы финансирования системы высшего профессионального образования как условие инновационного развития высшей школы (российский и зарубежный опыт) / В.А. Юрга, канд. экон. наук, главный научный сотрудник Центра экономики образования Института инновационной экономики Финансового университета при

## V. ПРАВО И УПРАВЛЕНИЕ

---

Правительстве Российской Федерации (Москва) [Электронный ресурс] / СМАО. 2011. Доступно на URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/192/684/1219/glava\\_2.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/192/684/1219/glava_2.pdf).

2. Климов А.А. Нормативно-подушевое финансирование вузов / А.А. Климов, канд. техн. наук, АНХ при Правительстве РФ, директор Центра образовательной политики [Электронный ресурс]. 2006. Доступно на URL: [http://www.nisse.ru/business/article/article\\_142.html?effort=10](http://www.nisse.ru/business/article/article_142.html?effort=10).

3. Клячко Т.Л. Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономические и социологические аспекты // Материалы исслед., проведенных в рамках проекта «Разработка организационно-финансовых схем адаптации высшего учебного заведения в условиях кризиса бюджетного финансирования»; рекомендации для вузов/ Т.Л. Клячко, Н.Л. Титова, А.О. Крыштановский и др. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002. – 230 с.

4. Информационно-аналитические материалы, подготовленные по проекту «Разработка, апробация и внедрение инструментов программно-целевого бюджетного планирования и администрирования бюджетных расходов, ориентированных на результаты в сфере образования»; руководитель проекта – ген. директор ООО «ЭКОРИС-НЭИ», канд. экон. наук, доцент О.К. Ястребова [Электронный ресурс], 2009. Доступно на URL: [www.budget-fin.ru](http://www.budget-fin.ru).

5. Варкулевич Т.В. Финансовая стратегия государственного вуза в условиях организационных изменений: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Владивосток, 2006. – С 47-55.

6. Варкулевич Т.В. Новые механизмы хозяйствования вузов в условиях реформирования системы образования в РФ / Т.В. Варкулевич, А.О. Кучерова // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2011. – №1 (10). – С. 39 – 48.