



УДК 330.34; 332.142:339.147

©А. Е. Зубарев, В. А. Логинова, Е. В. Мурашова, 2013

## ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

*Зубарев А. Е.* – д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент», тел. (4212) 37-52-38, e-mail: #AZubarev@mail.khstu.ru; *Логинова В. А.* – канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», тел. (4212) 37-52-38, e-mail: ler\_log@mail.ru; *Мурашова Е. В.* – канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», тел. (4212) 37-52-38, e-mail: elena.murashova898@gmail.com (ТОГУ)

В условиях усиливающейся конкуренции современные высшие учебные заведения вынуждены обеспечивать устойчивость своего функционирования за счет диверсификации доходов, являющейся предпосылкой новой структуры управления вузом. В работе рассмотрены принципы и основные этапы работы по реорганизации системы управления вузом, предложены потенциальные источники формирования консолидированного бюджета университета.

Under conditions of stepping up competition the higher education institutions have to secure the sustainability of their operation through the diversification of income, which is a prerequisite for a new management structure of the university. In the paper the principles and the main work stages in reorganization of the university management system are discussed, the potential sources for formation of consolidated budget of the university are proposed.

*Ключевые слова:* финансовая устойчивость вуза, конкурентоспособность вуза, диверсификация доходов вуза, консолидированный бюджет вуза.

В современных условиях высшее учебное заведение выступает не только как образовательная структура, но и как хозяйствующий субъект, формирующий собственную финансовую и инвестиционную политику, аккумулирующий материальные средства из различных источников и инвестирующий эти средства в собственное развитие. Автономия образовательных организаций, сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования, недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования, определены как основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования [1].

Образовательные услуги, являясь товаром, реализуются в определенной конкурентной среде на рынке образовательных услуг. Объектами конкуренции выступают ассигнования федерального бюджета, размещаемые на конкурсной



основе среди вузов, имеющих государственную аккредитацию образовательных программ, средства физических и юридических лиц, желающих получить высшее и послевузовское образование, гранты государственных и коммерческих организаций на образовательные услуги, проведение научных исследований и т.п.

Такие внешние условия, как глобализация и интернационализация высшего образования, массовость высшего образования, усиливают конкуренцию, открывают дополнительные возможности для деятельности университетов, при этом требуют сохранения способности университетов предоставлять качественные образовательные услуги в долгосрочной перспективе.

Формирование, сохранение и развитие конкурентных преимуществ требует от вуза значительных материальных и финансовых вложений в развитие материальной базы обучения, поддержание высокого уровня квалификации кадров, сетевое развитие, участие в национальных и международных образовательных и научных программах, источниками которых являются бюджетные и внебюджетные доходы вуза. Несмотря на то, что в последнее десятилетие объемы бюджетного финансирования высшего и послевузовского профессионального образования выросли в 7,6 раза (с 61,16 млрд. руб. в 2003 году до 464,04 млрд. руб. в 2012 году) и доля расходов консолидированного бюджета РФ на эти цели увеличилась соответственно с 1,54% до 2,00% (в 2009 году – 2,16%) [2], исследования показывают, что ресурсная зависимость различных групп вузов от бюджета составляет от 40 до 65% [3]. Следовательно, для поддержания устойчивого финансово-экономического состояния вуза необходимо развитие многоканальности финансирования функционирования вуза.

Вуз может рассматриваться как финансово устойчивый, если ему достаточно средств на успешное выполнение возложенных на него функций, а основные финансовые показатели соответствуют некоторым сложившимся представлениям о нормальном финансировании с незначительными отклонениями [4]. Пороговое значение показателя эффективности финансово-экономической деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования РФ в 2012 году установлено на уровне 1100 тыс. рублей доходов вуза из всех источников в расчете на одного научно-педагогического работника [5].

Финансовая устойчивость является одной из ключевых задач для вузов. Выполнение университетами своих миссий и реагирование на современные вызовы в сложной и глобальной среде возможно при условии, если образовательные учреждения имеют стабильные потоки доходов и управляемую финансовую структуру. «...Финансовая устойчивость не является самоцелью, она направлена на обеспечение целей университета, которые достигаются путем гарантирования, что учреждение производит достаточный доход, чтобы дать ему возможность инвестировать в свое будущее академической и исследовательской деятельности...» [6].

Диверсификация источников получения дохода может являться инструментом для достижения этих целей. Она может выступать стратегическим инструментом по усилению позиций университетов как на местном, националь-



ном или международном уровне по поддержке их конкурентоспособности, а также служить в качестве средства для обеспечения гибкости финансового управления конкретного университета. Диверсифицированная структура доходов вуза может способствовать повышению автономии учреждения, уменьшения рисков, связанных с зависимостью от государственных бюджетов.

Диверсификация доходов как генерация дополнительного дохода (через новые или существующие источники финансирования), вносит свой вклад в баланс структуры доходов учреждения. Это является инструментом для достижения финансовой устойчивости.

Проблемы поиска замещения бюджетному финансированию образования присущи университетам Европы, общественным университетам США, Австралии и других стран. В условиях экономического спада для большинства европейских стран в центре дискуссии остаются модели финансирования высшего образования.

Ассоциация европейских университетов в 2008–2011 годах разрабатывала проект «Диверсификация источников доходов европейских университетов», выводы делались на основе анкетирования более чем 100 европейских университетов из 27 стран, представляющих около 2 млн. студентов и 260 000 сотрудников, аккумулирующих совокупный доход 20 млрд. евро, из которых 13 млрд. евро – прямое государственное финансирование (как национальное, так и региональное) [7]. В условиях кризиса европейской экономики и вынужденного сокращения бюджетного финансирования, предложены различные подходы к расширению многоканальности финансирования через разнообразные схемы взаимодействия с бизнесом, стимулирования научных исследований, благотворительность и т.д. Осознавая, что прямое государственное финансирование по-прежнему остается самым важным источником дохода для университетов Европы, составляющее, в среднем, около трех четвертей из бюджета учреждений в качестве единовременной субсидии, органы государственной власти предпринимают попытки связать финансирование с критериями эффективности функционирования вузов.

Проблемы сокращения финансирования общественных университетов государством и штатами характерны и для США [8]. Вместе с тем, университеты США имеют более дифференцированную чем европейские структуру доходов, включающую государственные субсидии, взносы компаний, частные пожертвования, эндаумент, оплату за обучение, доходы от различных видов деятельности (например, доходы медицинских центров) и другие. В структуре доходов, например, Университета штата Пенсильвании (The Pennsylvania State University) в 2012 году из общей суммы доходов в 4,6 млрд. долларов 32,7% составили доходы от оплаты и сборов за обучение, 27,3% – доходы медицинского центра, 12,4% государственные субсидии и контракты, 8,2% – взносы компаний, по 5,7% составили частные пожертвования, гранты, контракты и ассигнования содружества Пенсильвании [9]. По сравнению в 2010 годом сократились государственные субсидии с 616,7 млн. долл до 573,1 млн. долл при росте оплаты за обучение и доходов медицинского центра. Аналогичная тен-



денция сокращения доли бюджетного финансирования прослеживается и в Калифорнийском университете в Беркли с 32,61% до 31,42% при росте доли доходов от оплаты студентов по контракту с 32,51% до 38,93% [10].

Указанные тенденции подтверждают, что российские вузы находятся в «мейнстриме» мировых проблем учреждений высшего образования, особенно те, которые реализуют программы стратегического развития, по условиям которой университет обязан обеспечить бюджетное финансирование не менее чем 100% софинансированием. Опыт зарубежных стран демонстрирует необходимость формирования новых структур управления при диверсификации источников финансирования вуза. Эффективное управление учебным заведением предполагает разработку структуры управления, адекватной структуре видов деятельности по количеству управленческого персонала, затрачиваемым материальным ресурсам и в конечном итоге по объему финансирования каждого вида деятельности. Соответственно, необходим глубокий анализ возможностей дифференциации, оценка рыночной ситуации и сосредоточение на тех источниках, доход от которых может составить существенный вклад в общую структуру доходов бюджета университета.

На основе анализа состояния вузов, реализующих программы стратегического развития, можно выделить три основных направления, которые определяют содержание стратегического развития этих вузов как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Во-первых, это реорганизация внутренней системы управления вузами. Во-вторых, модернизация ресурсной базы, диверсификация содержания и организации приоритетных направлений деятельности. В-третьих, сетевое содержание программ стратегического развития. В основу данного материала положены разработки, нашедшие отражение в программе стратегического развития Тихоокеанского государственного университета (ТОГУ – 2020) и программе стратегического развития ТОГУ на 2012–2016 годы [11].

Реорганизация системы управления университета представляется следующими взаимосвязанными процессами: формирование нового организационно-экономического механизма управления деятельностью университета и диверсификация источников формирования его консолидированного бюджета, направленными на реализацию миссии ТОГУ и достижение целей стратегического развития университета, изложенные в программе ТОГУ–2020.

В основу реорганизации системы управления Тихоокеанского государственного университета положены несколько принципов:

во-первых, принципы соответствия системе международных стандартов качества ISO 9001: 2008, применимых к формированию организационной структуры управления ТОГУ;

во-вторых, принцип диверсификации доходов университета, что позволяет повысить финансовую устойчивость ТОГУ, как в среднесрочном, так и в долгосрочном периоде;

в-третьих, матричный подход к оптимизации структуры управления университетом;



в-четвёртых, селективно-адресный подход при формировании и расходовании консолидированного бюджета университета;

в-пятых, принцип автоматизации управления на основе «IT»-технологий.

Целевыми задачами реорганизации системы управления университетом является обеспечение реализации миссии университета за счёт модернизации системы управления; создание адаптивной системы управления ТОГУ на основе реализации принципов матричного подхода и максимизации консолидированного бюджета университета; диверсификация источников консолидированного бюджета университета; обеспечение реализации Программы развития ТОГУ–2020; повышение эффективности управления ТОГУ, всесторонняя интеграция университета в социально-экономические процессы Дальневосточного федерального округа.

Процесс реформирования предполагает проведение многообразной аналитической, проектной и прогнозной работы, и в том числе:

– анализ всех имеющихся источников доходов консолидированного бюджета и выявление потенциальных источников его наполнения, обеспечивающих диверсификацию источников формирования консолидированного бюджета;

– анализ существующего организационно-экономического механизма управления деятельностью университета и проектирование адекватного стратегическим задачам университета механизма;

– глубокий анализ распределения и закрепления отдельных функций управления за структурными подразделениями и проектирование организационной структуры управления на основе матричного подхода;

– идентификация финансовых притоков и оттоков по различным классификационным признакам с целью улучшения планирования и учета показателей устойчивости.

В основу структурной модернизации системы управления положен принцип диверсификации доходов, что обусловлено изменением условий функционирования организаций высшего образования в современных условиях. Снижение объемов государственного финансирования в условиях усиливающейся межвузовской конкуренции приводят к необходимости работы по типу рыночной организации, т. е. для своего развития ТОГУ вынуждено функционировать по принципу работы предпринимательской организации. В связи с этим к основным профильным рынкам университета относятся рынки образовательных услуг, наукоемких разработок, труда, формирующие разнообразные источники финансирования образовательной организации.

В любой отрасли есть три основных пути к конкурентным преимуществам: дифференциация, низкая стоимость или структурные преимущества. Весь фокус в реализации стратегии дифференциации лежит в понимании действительно уникальных возможностей, а затем концентрация ресурсов на нем. Если учреждения стараются проводить слишком много областей дифференциации, они склонны инвестировать слишком широко и, таким образом, уменьшить отдачу от инвестиций в капитал.

Структурный анализ формирования консолидированного бюджета университета позволяет выделить следующие имеющиеся и потенциальные его источники:

- государственный федеральный заказ (ФБ);
- региональный заказ (РБ);
- муниципальный заказ (МБ);
- государственные и негосударственные инвестиционные фонды (ИФ);
- национальный рынок образовательных услуг (НРО);
- международный рынок образовательных услуг (МРО);
- фонды целевого капитала (ФЦК);
- международная и внешнеэкономическая деятельность (МД)
- хозяйственная и коммерческая деятельность (КД);
- хозяйственные договоры с организациями (ХДО);
- рынок НИОКР (РН);
- другие источники средств (Др).

Именно эти составляющие определяют в настоящее время содержание источников формирования консолидированного бюджета и формируют притоки денежных средств в бюджет ТОГУ за счёт различных источников (Д1, Д2, ..., Дn). Принципиальная схема диверсификации источников формирования консолидированного бюджета ТОГУ представлена на рис. 1.

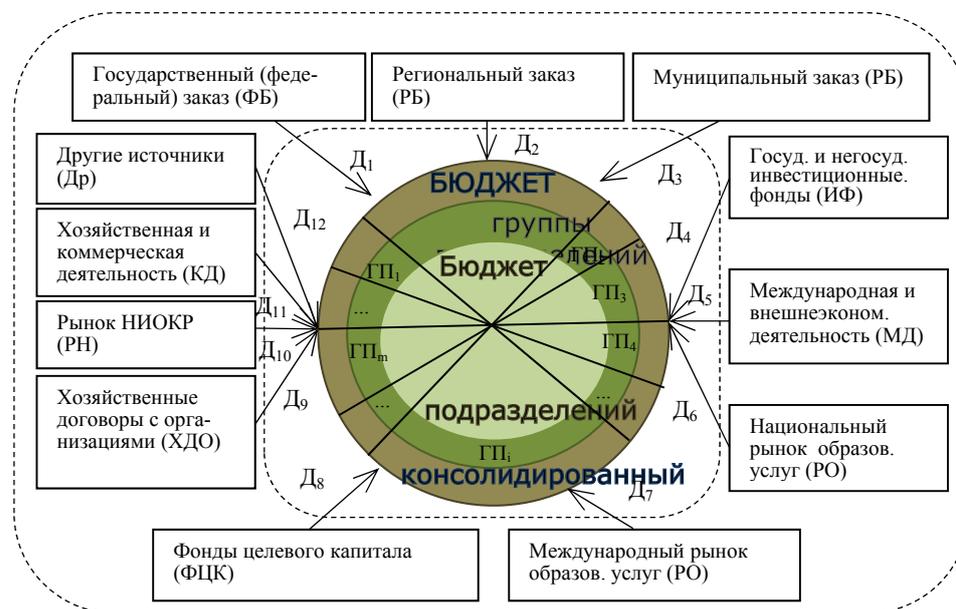


Рис. 1. Диверсификация источников формирования консолидированного бюджета



Особенностью предлагаемой схемы является связь источников формирования бюджета с группами подразделений ( $ГП_1, ГП_2, \dots, ГП_m$ ), ответственных за развитие определённых направлений деятельности, являющихся источниками дохода.

Вместе с тем при рыночной модели экономических отношений важную роль в развитии рынка образовательных и научных услуг, лежащих в основе деятельности организаций высшего образования, и в усилении конкурентоспособности учебного заведения играет маркетинг. При этом сферой маркетинга для организаций высшего образования выступает не только платное обучение, но производство и реализация учебной литературы, коммерциализация научных разработок, в частности, продажа патентов, «ноу-хау», наукоёмких разработок, что предопределяет дополнительные потенциальные источники формирования консолидированного бюджета университета.

В процессе реформирования предполагается сформировать на основе оценки возможностей университета и потребностей регионального и сопредельного международного рынков в образовательных, научно-исследовательских, инновационных консультационных и других услугах дополнительные источники формирования бюджета.

Для реализации задачи по диверсификации источников формирования консолидированного бюджета необходимы организация и проведение значительного комплекса работ:

- оценка имеющегося и прогнозирование потенциальных источников формирования консолидированного бюджета университета, проведение их фактической и прогнозной структуризации;
- поиск новых источников формирования консолидированного бюджета университета, формирование прогноза потребностей в различных услугах организаций высшего образования;
- обоснование оптимальной структуры источников формирования консолидированного бюджета университета и возможной ее динамики.

Целевым результатом диверсификации является наиболее эффективное удовлетворение потребностей различных субъектов: личности – в образовании; учебного заведения – в развитии и благосостоянии его НПП и сотрудников, подготовке специалистов на высоком уровне; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала.

Таким образом, диверсификация источников формирования консолидированного бюджета университета является предпосылкой для формирования нового организационно-экономического механизма управления университетом, важнейшей составляющей программы стратегического развития.

### **Библиографические ссылки**

1. *Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"*



2. *Рассчитано по:* Официальный сайт Казначейства России. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.roskazna.ru/konsolidirovannogo-byudzheta-rf/>
3. *Павлюткин И. В.* Ресурсная зависимость и институты: детерминанты вузовского поведения в трех организационных популяциях / *И. В. Павлюткин* // Вопросы образования. №3. 2007. С. 220-239
4. *Беляков С. А., Беляков Н. С., Клячко Т. Л.* Анализ и оценка экономической устойчивости вузов. - М.: МАКС Пресс, 2008.
5. *Мониторинг* деятельности федеральных образовательных учреждений высшего профессионального образования. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф>
6. *Thomas Estermann & Enora Bennetot Pruvot.* Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams. (2011). Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/Financially\\_Sustainable\\_Universities\\_II.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Financially_Sustainable_Universities_II.sflb.ashx)
7. *EUDIS – European Universities Diversifying Income Streams.* Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://eacea.ec.europa.eu/llp/project\\_reports/documents/erasmus/networks\\_2008/eras\\_emhe\\_142199\\_FR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/llp/project_reports/documents/erasmus/networks_2008/eras_emhe_142199_FR.pdf)
8. *Darryl G. Greer and Michael W. Klein.* A new model for financing public colleges and universities. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://intraweb.stockton.edu/euos/hughescenter/content/docs/New%20Model%20for%20Financing%20Public%20Colleges.pdf>
9. *Рассчитано по:* Audited Financial Statements The Pennsylvania State University Fiscal Year Ended June 30, 2012. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.controller.psu.edu/Divisions/ControllersOffice/docs/FinStmts/2012FinStmts.pdf>; Audited Financial Statements. The Pennsylvania State University Fiscal Year Ended June 30, 2010 2010 год <http://www.controller.psu.edu/Divisions/ControllersOffice/docs/FinStmts/2010FinStmts.pdf>
10. *Рассчитано по:* UC Berkeley: 2011-2012 Financial Report. Электронный ресурс. - Режим доступа: [http://controller.berkeley.edu/FINRPTS/2011-12/Annual\\_Financial\\_Report2011-12.pdf](http://controller.berkeley.edu/FINRPTS/2011-12/Annual_Financial_Report2011-12.pdf)
11. *Зубарев А.Е., Логинова В.А., Мурашова Е.В.* Реорганизация системы управления ТОГУ. Проблемы инновационно–инвестиционного развития Дальнего Востока России: материалы международной научно–практической конференции / под ред. А.Е.Зубарева, И.В.Брянцевой. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2013. – С. 426–429.