

**Соловцова М. С.**

*ФГБОУ ВПО «Академия гражданской защиты МЧС России»,  
кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», ст. преподаватель  
e-mail: msolovtsova@bk.ru*

**Шапиро С. А.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: sergey\_shapiro@mail.ru*

## **Использование внебюджетных образовательных программ с целью повышения стимулирования труда преподавателей высших учебных заведений**

*В статье рассматривается необходимость использования внебюджетных образовательных программ с целью повышения стимулирования и оплаты труда работников высших учебных заведений. Анализируются данные отраслевой статистики. Авторами предложен ряд мероприятий по организации внебюджетного финансирования образовательного процесса и совершенствованию системы стимулирования труда научно-педагогических работников.*

**Ключевые слова:** *внебюджетное финансирование, образовательные процессы, высшие учебные заведения, стимулирование и оплата труда преподавателей.*

**Solovtsova M. S.**

*VPO «Academy of civil protection of EMERCOM of Russia»,  
Department of Economics, finance and management FGBOU, senior lecturer*

**Shapiro S. A.**

*PhD (Economics), associate Professor,  
Russian academy of entrepreneurship*

## **The use of extra-budgetary education programmes for the purpose of increase of motivation of teachers of higher educational institutions**

*The article discusses the necessity of using extra-budgetary education programmes for the purpose of improving the incentives and remuneration of employees of higher educational institutions. Analyzed industry statistics. The authors propose a number of*

*measures for the organization of extra-budgetary funding of the educational process and improvement of system of motivation of scientific and pedagogical workers.*

**Keywords:** *off-budget financing, educational process, higher educational institutions, promotion and remuneration of teachers.*

В настоящее время в Российской Федерации образование рассматривается как общественное благо, с помощью которого обеспечиваются высокие темпы развития. Образование предоставляет человеку возможность доступа к большому числу в виде норм и ценностей современного общества.

Хорошо известно о том, что система стимулирования труда работников высшей школы в своей основе сохранила механизм, существовавший в советское время, что в свою очередь, означает включение общественных механизмов мобилизации ресурсов для труда и активного воздействия форм нематериального стимулирования.

В связи с этим, отношения, возникшие между государством и большинством высших учебных заведений можно считать элементами государственного патернализма. Однако при переходе России к рыночным отношениям определенные изменения произошли и в сфере образования.

В новых рыночных условиях государственно-патерналистская модель стимулирования труда наряду с преобладанием нематериальных стимулов, не смогла в полной мере функционировать также как ранее, так как мотивация работников высших учебных заведений стала все более основываться на свободе экономического выбора.

В значительной мере государство стало ощущать недостаток в бюджетных средствах для выполнения социальных обязательств перед работниками вузов, в связи с чем, потребовалось создание новой системы материального стимулирования.

В результате без системы материального стимулирования работников вузов, соответствующей сложившимся рыночным отношениям, государство было вынуждено отказаться от роли единственного субъекта финансирования системы образования.

Однако существующая система действующих жестких механизмов бюджетных ограничений, с помощью которых государство пытается контролировать рыночную экономику, нарушение сроков платежей, уход от налогообложения не позволили бизнес-структурам, являющимся учредителями ряда негосударственных высших учебных заведений, сформировать грамотную систему стимулирования труда работников в системе образования, которая была бы направлена на целевую подготовку высококвалифицированных кадров.

Таким образом произошло разрушение государственно-патерналистского социального контракта, без определения со стороны государства параметров нового <sup>1</sup>.

Государство начало сокращать бюджетные расходы на образование, в связи с чем, было выбрано новое направление, направленное на увеличение доли частных инвестиций в данной сфере.

В результате проведенных мероприятий, студенты высших учебных заведений, осуществляя оплату обучения, таким образом, принимают на себя основную долю расходов по стимулированию труда работников вузов. Произошла коммерциализация деятельности образовательных учреждений, которые все больше стали ориентироваться на конъюнктуру рынка образовательных услуг.

В данных условиях мотивация труда работников высших учебных заведений становится сильно зависящей от спроса на определенные специальности, и, как следствие, снижается эффективность и качество труда преподавательского состава мало востребованных направлений, что влечет за собой и падение качества образования в целом.

Одним из вариантов решения данной проблемы является организация внебюджетного финансирования высших учебных заведений, реализуемая путем заключения контрактов с различными ведомствами, выделяющими финансовые средства для образовательной деятельности своих сотрудников.

Так, например, одним из направлений адаптации увольняющихся в запас военнослужащих и работников правоохранительных органов является профессиональная подготовка, целью которой является получение новой специальности с выдачей диплома государственного образца. Заключение контракта с подразделениями Министерства обороны РФ или Федеральной службы безопасности, а также Министерства внутренних дел Российской Федерации на обучение данной категории военнослужащих по программе профессиональной подготовки в объеме 540 часов, является одним из вариантов решения проблемы финансирования. На одного военнослужащего выделяется сумма не менее 50 000 рублей, поступающая безналичным образом на счет образовательного учреждения. Поскольку профессиональную переподготовку в высших учебных заведениях, осуществляют штатные научно-педагогические работники, то во-первых, они могут непосредственно получать доплату за проведение занятий, а кроме того ру-

---

<sup>1</sup> Скрипак Е.И. Институциональная организация производства образовательных услуг: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Кемерово: КеМГУ, 2003. — С. 19.

ководство высших учебных заведений может направлять часть полученных средств на оплату труда преподавательского состава.

Таким же образом заключаются контракты на профессиональную подготовку руководящих работников сферы социальной защиты населения при Департаменте социальной защиты населения г. Москвы. Здесь сумма на подготовку одного работника составляет на курсах повышения квалификации в объеме 72 часов — 15 000 рублей, при осуществлении профессиональной переподготовки в объеме 540 часов — 30 000 рублей.

Есть и другие ведомства, нуждающиеся в подобных контрактах. Однако здесь есть важное обстоятельство — ни одно серьезное ведомственное учреждение не будет заключать контракт с высшим учебным заведением, созданным недавно, не имеющим имиджа, или малоизвестным в профессиональной среде. Поэтому такие контракты заключаются либо с государственными образовательными учреждениями высшего образования, как правило, созданными в советское время, либо с теми высшими учебными заведениями, где преподают известные специалисты, как теоретики, так и практики. А для обеспечения такого высококвалифицированного профессионального контингента, необходим высокий уровень мотивации и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава.

Важность совершенствования механизмов мотивации труда работников обусловлена обостряющимся разделением личных и организационных целей, которые преследуют работники.

Углубленное разделение труда в высших учебных заведениях привело к тому, что каждое структурное подразделение (факультет, кафедра) хочет повысить собственную значимость, что в целом негативно отражается на общей эффективности образовательного учреждения. То же можно отнести и к отдельным работникам, то есть теряется ответственность за общий результат труда, возможный, тогда, когда интересы индивидов не ограничиваются рамками должностных обязанностей. Важно отметить тот факт, что коллективный результат имеет гораздо большее значение для достижения высоких результатов, нежели деятельность отдельных работников.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что совершенствование системы мотивации труда работников вузов должно строиться на системном подходе к процессу труда, в котором каждый отдельный работник несет ответственность за весь процесс в целом. Процесс труда в данном случае должен быть построен так, чтобы последовательность действий нескольких работников была сформирована опреде-

ленным образом, чтобы в итоге был достигнут качественный уровень получения образования, востребованный заказчиком. Мотивация труда работников вузов должна учитывать, помимо достижения количественных результатов и повышение их квалификации.

Следовательно, для изменения условий стиля управления в современных высших учебных заведениях необходимо в корне изменить взгляды работников, разрушить сложившиеся стереотипы поведения, что особенно сложно сделать у профессорско-преподавательского состава пожилого возраста, подчеркнуть значимость коллективной работы в целом.

Изменение механизмов управления трудом в вузе должно быть связано с преобразованием внутреннего состояния работника, который должен понимать, что придется выступать как инициатором, так и исполнителем организационных изменений.

Организационные изменения в сфере труда в высших учебных заведениях возможны только при изменении структуры взаимодействия людей, влияющей на их взаимоотношения, преобразующей их восприятие, цели, правила и нормы деятельности.

В связи с этим предложим основные направления совершенствования организационной структуры в вузах, которые связаны с изменением содержания труда преподавателей:

1. Горизонтальная и вертикальная специализация в выполнении профессиональных заданий — разработки программ и преподавания дисциплин.

2. Укрупнение комплекса профессиональных заданий (разработать не только программу дисциплины, но и учебно-методический комплекс, включающий в себя лекционный материал, рабочую тетрадь с практическими заданиями, материалы итоговой аттестации), чтобы руководство видело качественный уровень подготовки, который будет предложен студентам и слушателям.

3. Преобразование функциональных обязанностей работников.

Выполнение профессиональных заданий может осуществляться в двух направлениях: горизонтально и вертикально.

Горизонтальная спецификация показывает взаимосвязь знаний, которые выполняют сотрудники (подготовка лекций, выполнение научной и исследовательской работы) и использования компьютерной техники (использование компьютерных баз данных для пополнения знаний). Такая взаимосвязь схожих процессов при ограниченном контингенте квалифицированных и обученных работников означает компьютеризацию не только отдельных задач, но и объединение их в один процесс, а также их автоматическое обновление.

Таким образом, горизонтальная специализация значительно сокращает затраты времени на выполнение определенных смежных операций и как следствие, расширяет навыки работы с программным обеспечением, используемым в высшем учебном заведении.

Вертикальная специализация включает в себя усиление контроля над одними и теми же аспектами труда со стороны административного персонала вуза. Вертикальная специализация в сфере образования означает взгляд на поставленную задачу с нового ракурса, который определит наилучший способ выполнения рабочего задания. В данной специализации работники должны расширять полномочия в сфере организации, а также контроля над ними.

Таким образом, вертикальная специализация — это совершенствование нематериального стимулирования в процессе развития трудовой мотивации в высшем учебном заведении через делегирование полномочий, что облегчит значительную долю выполняемых работниками операций.

Отметим, что чем глубже процесс специализации в выполнении заданий, тем сложнее коммуникации между сотрудниками. Следовательно, по мере выполнения узкоспециализированного задания важно увеличение его объема с целью повышения управленческих коммуникаций сотрудников.

Таким образом, изменение системы стимулирования труда работников высших учебных заведений с учетом рыночных отношений должно усилить мотивацию к добросовестному труду. Изменение системы мотивации возможно в случае повышения потребности в причастности у работников высших учебных заведений и обеспечения роли непосредственного участника трудового процесса, принимающего участие в принятии стратегических решений. Этого можно добиться путем участия сотрудников в программах распределения прибыли. Особенно это важно для сотрудников, реализующих образовательные программы, т.е. научно-педагогических работников, в том числе молодых специалистов. Для того чтобы усилить объем материального стимулирования специалистов в высших учебных заведениях необходимо привлечение российского бизнеса. К основным составляющим этого процесса можно отнести два направления:

1. Прямая спонсорская помощь всевозможных научных проектов и исследований.

2. Создание финансовых фондов, направленных на поддержание образовательной и научной деятельности молодых специалистов.

Целью создания таких фондов является материальное стимулирование молодых специалистов, также фонды должны создаваться отдельно при каждом вузе, что усилит целевую направленность расходования денежных средств и отдачу для организаций от их финансирования.

С точки зрения организации фондов, материальное стимулирование работников высших учебных заведений, заключается в повышении уровня заработной платы тех специалистов, чья научная и исследовательская деятельность необходима фирмам на сегодняшний день и, как следствие, для более эффективного процесса мотивации, денежные средства фонда должны предоставляться не только безвозмездно, но и в порядке беспроцентного кредитования или ссуды, на сроки не больше шести месяцев.

В этой связи важно отметить, что есть мнения, отстаивающие идею об опасности негативного влияния государства в лице различных органов государственного управления, имеющих отношение к сфере образования, к выходу образовательных учреждений сферы высшего образования на рынок при их прямом взаимодействии с бизнесом<sup>2</sup>.

Мы полагаем, что Министерству Образования и Науки Российской Федерации необходимо перестать направлять прямолинейные однозначные решения вузам и нужно перейти к их квалифицированному и объективному переориентированию к условиям работы на современном рынке образовательных услуг с учетом востребованного спроса со стороны бизнеса, что даст возможность усилить внебюджетное финансирование их деятельности.

Ниже приведем список направлений, на которые денежные средства фонда могут предоставляться безвозмездно:

1. Частичная оплата по выпуску в печать научных статей, и монографий специалистов.
2. Командировки молодых специалистов, связанные с внедрением их научных разработок в деятельность конкретных предприятий.
3. Премии студентам и молодым специалистам за призовые места в олимпиадах, конкурсах и т.д.

Эти и другие направления безвозмездного финансирования из фонда должны стать целью стимулирования и повышения научной деятельности молодых специалистов, которая обязательно найдет применение в образовательном процессе.

---

<sup>2</sup> Блинов А. Технопарки: сущность, про-блемы формирования // Маркетинг. — № 3. — 1997. — С. 91.

Денежные средства фонда, которые предоставляются в виде беспроцентного кредита, должны стимулировать вузы на направление своей научной деятельности в те сферы, которые наиболее востребованы на сегодняшний день и где немаловажной является роль молодого специалиста.

Целью беспроцентного кредита, предоставляемого фондом, могут являться следующие виды расходов:

1. Приобретение дорогостоящего оборудования для проведения научной и исследовательской работы, оргтехники и других систем, необходимых для активизации совместной деятельности вуза и бизнеса.
2. Командировки, связанные с поиском новых источников финансирования научной деятельности и создания групп, в виде кафедр, лаборатории.
3. Оплата взносов для участия в научных конференциях и т.д.

Относительно спонсорской программы фонда материального стимулирования деятельности научно-педагогических работников, можно предложить такие виды научно-исследовательских работ, которые на данный момент не могут найти применения в практической деятельности из-за своего фундаментального характера или будущей ценности, в связи с прогнозируемыми открытиями.

Посещение семинаров, тренингов, научных конференций можно отнести к основным формам материального стимулирования с помощью направленной адресной помощи фонда.

Такая помощь должна сопровождаться заключением договорных отношений между молодыми специалистами и фирмами на участие первых в процессе внутрифирменного обучения по заказу фирмы. В случае только таких отношений бизнес может быть реально заинтересован в оказании различных видов помощи научно-педагогическим работникам сферы высшего образования.

К основным положениям материального стимулирования труда работников вузов, осуществляемого за счет спонсорской помощи можно отнести следующее:

1. Решение фундаментальных и прикладных задач, связанных с выполнением научно-исследовательских работ.
2. Участие во всевозможных научных работах, включая международные программы, конкурсах инновационного характера, подачи заявок на получение наград и грантов.
3. Публикации в отечественной и зарубежной научной литературе, сборниках конференций, авторских работ.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что в основе взаимодействия бизнеса и высших учебных заведений по вопросам осуществления материального стимулирования работников, должен быть востребованным рост потребности в научной и образовательной деятельности. Это связано с тем, что для поддержания конкурентоспособных позиций фирм на рынке, им необходимы инновационные управленческие, информационные и финансовые технологии.

В свою очередь, в вузах, участвующих в предоставлении научных и образовательных услуг фирмам, происходят изменения в содержании их маркетинговых усилий, и здесь стоит вопрос о целесообразности объединения сил и средств в этом направлении.

Это даст возможность создавать новые формы стимулирования труда, путем участия бизнес-структур в образовательном процессе, что усилит мотивацию, в первую очередь молодых специалистов, работающих в вузах.

В то же время, нельзя не учитывать особенности трудовой мотивации работников вузов, работающих в регионах Российской Федерации.

К региональным формам повышения трудовой мотивации работников сферы высшего профессионального образования можно отнести:

1. Совершенствование существующей предпринимательской деятельности в вузе и привлечение к этому процессу его работников.
2. Создание образовательного заказа и подключение к этому процессу предприятий региона.
3. Установление механизмов формирования карьеры преподавателя.

Высшие учебные заведения, ставящие перед собой задачу развития в новых социально-экономических условиях должны постоянно искать новые формы образовательной и научной деятельности, а также выстраивать отношения с региональными органами власти и бизнес-структурами.

Наиболее развитым в теоретическом и практическом плане подходом к решению этой проблемы представляется образование «предпринимательской организации» вуза.

Понятие «предпринимательский вуз», (за границей чаще — университет — «entrepreneurial university») в последнее время прочно вошел в работы специалистов, уделяющих внимание вопросам управления деятельностью вузов в рыночных отношениях, в том числе связанных с мотивацией и стимулированием труда работников.

По этому поводу опубликован ряд работ, в том числе известная книга Б. Кларка «Создание предпринимательских университетов: организационные пути трансформации»<sup>3</sup>, постоянно проводятся международные конференции, например, октябре 2001 г. в Берлине состоялась конференция DEAN на тему «Предпринимательский университет: задачи факультетов»<sup>4</sup>. Однако, понятие «предпринимательство» применительно к образовательному процессу в отечественных научно-педагогических кругах встречает неоднозначную реакцию. «Предпринимательство» в сфере образования рассматривается как нечто недостойное честного звания работника учебного заведения.

В то же время, как уже было сказано выше, возможности бюджетного финансирования образовательного процесса в XXI веке имели следующие ограничения:

1. В период с 2001 года из-за ограниченной платежеспособности спроса было необходимо обеспечить рост бюджетного финансирования образовательной сферы. Начиная с 2009 года, предполагалось перейти на темпы роста бюджетного финансирования, которые должны были соответствовать темпам роста ВВП и основная часть дополнительных денежных потоков должна была начать поступать в образовательные учреждения из доходов частных лиц и бюджетов предприятий. При этом можно было наблюдать рост расходов федерального бюджета на обеспечение инновационной составляющей образовательного процесса.

2. Возможность развития системы планирования расходов в границах двухсекторного бюджета: первый сектор обеспечивает нормативы бюджетного финансирования при расчете на одного студента, а второй сектор занимается формированием бюджета для развития высших учебных заведений, которые играют ключевую роль в развитии всей системы образования в целом. Вложения государства в высшие учебные заведения будут происходить в виде софинансирования отдельных проектов, отобранных на конкурсной основе.

3. В рамках реформы субсидиарной ответственности бюджетов начиная с 2002 до 2010 года, был принят ряд решений — перейти на прозрачную систему целевых субвенций, при которой регион, увеличивающий долю собственных средств на образовательную деятель-

---

<sup>3</sup> B. R. Clark. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. — Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998.

<sup>4</sup> Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация. <https://docviewer.yandex.ru>.

ность и повышающих их эффективность, получал бы в течение следующего года увеличенный доход.

Финансирование системы образования из доходов российских семей и индивидов, в последнее время, столкнулось с некоторыми проблемами, которые обусловлены низкими доходами населения. По данным социологических исследований в области образования, только лишь 25–30% семей могут принимать в полной мере участие в финансировании образовательного процесса своих детей.

Доля семей, которые имеют возможность финансировать образование своих детей, растет по мере того, как их дети подходят к завершению процесса общего образования, и достигает наибольшего пика к 10–11 классам средней общеобразовательной школы.

По данным исследований, средства, которые направляются семьями на образовательный процесс, составляют около 1,5% ВВП. Большая часть этих средств используется нелегально, обеспечивая дефицитные направления образования, которое формально считается бесплатным, а также вынужденное финансирование государственных образовательных учреждений.

В связи с ростом доходов, возможен рост доли семей, способных инвестировать финансовые вложения в образование до 45%. При всем этом основная масса семей сможет вкладывать в образование своих детей лишь малую долю совокупного дохода.

Предполагается, что внедрение механизмов, стимулирующих бюджетное финансирование образовательных процессов и введение налоговых льгот, в среднесрочной перспективе, приведут к увеличению доли средств семей, поступающих на оплату обучения в высших учебных заведениях.

Средства, получаемые от предприятий, для финансирования образовательного процесса в высшем учебном заведении можно условно разделить на два направления. Первое направление будет включать в себя финансирование программ, в которых заинтересованы непосредственно предприятия (например, программы дополнительного профессионального образования в вузах), а второе направление будет носить характер спонсорской помощи.

При оживлении реального сектора экономики должен возрасти спрос предприятий на образовательные услуги. Повышение спроса на образование возможно в несколько раз при относительно равномерных темпах экономического роста по отраслям. Также возможно получение дополнительного эффекта по средствам внедрения налоговых льгот на образование, предусмотренных в границах налоговой реформы.

Дополнительные финансовые средства образовательные учреждения могут получать от деятельности, не относящейся напрямую к образовательному процессу (сдача в аренду учебных помещений, оказание консалтинговых услуг специалистами вуза, реализация продукции, произведенной в вузе, например, продажа изданных внутренних учебных пособий, монографий и т.п.).

Необходимо учитывать демографические изменения при обеспечении финансирования, так как в 2007–2010 гг. наблюдался рост выпуска учащихся из общеобразовательных школ, а в период 2010–2012 гг. произошло резкое снижение числа обучающихся в средних школах, что в свою очередь сказалось на количестве поступающих в высшие учебные заведения (с 20 млн. в 2010 году до 16 млн. в 2012 году).

В настоящее время можно наблюдать спад инвестиций в «человеческий капитал», так как предприятия все больше стали ориентироваться на быстрый результат, а такой спад существенно сказался на количестве и качестве предоставляемых вузами образовательных услуг.

Мы считаем, что предприятиям, которые оплачивают получение знаний своими работниками по программам высшего образования, предоставляемым аккредитованными высшими учебными заведениями, должны быть предоставлены налоговые льготы.

Таким образом, для повышения уровня стимулирования и оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, необходимо:

1) в большей степени использовать возможности внебюджетного финансирования образовательных программ, реализуемых в высших учебных заведениях;

2) создавать внебюджетные фонды, осуществляющие целевое финансирование;

3) привлекать семейное финансирование образовательных программ;

4) заключать непосредственные контракты с ведомствами, являющимися заказчиками программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для своих сотрудников в соответствии с действующим законодательством

#### **Используемые источники**

1. Блинов А. Технопарки: сущность, проблемы формирования // Маркетинг. — № 3. — 1997.
2. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация. <https://docviewer.yandex.ru>.

3. Скрипак Е.И. Институциональная организация производства образовательных услуг: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Кемерово: КемГУ, 2003.
4. B. R. Clark. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science 1998.
5. Балабанова А.В., Шкарин А.Ю. Предпринимательские аспекты образовательной деятельности // Путеводитель предпринимателя. Вып. 21. — М.: Российская Академия предпринимательства. Агентство печати «Наука и образование», 2014. — С. 23–29.
6. Балабанова А.В., Федорова И.Ю. Эмерджентность как проявление особых свойств системы финансирования образовательных услуг // Ученые записки Российской академии предпринимательства. Вып. 40. — М.: Российская академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2014. — 200–215.