

## РАЗДЕЛ VIII. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ

УДК 336.144.38:378

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ  
УНИВЕРСИТЕТОВ****Н.В. Сергеева, асп. кафедры экономики и управления на предприятии**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 614990, г. Пермь,

Комсомольский пр., 29

Электронный адрес: [SNV@pstu.ru](mailto:SNV@pstu.ru)

Статья посвящена оценке внедрения механизмов бюджетирования, ориентированного на результат в национальных исследовательских университетах. Проанализированы и определены показатели, используемые при финансировании высших учебных заведений.

*Ключевые слова:* бюджетирование; результат; показатели; национальный исследовательский университет.

Необходимым условием формирования инновационной экономики является модернизация системы образования как основы динамичного экономического роста и социального развития общества. В современных условиях стратегическая цель государственной политики в области высшего образования – обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства, достижения конкурентоспособного уровня отечественных вузов. С этой целью в отношении некоторых университетов установлена категория «национальный исследовательский университет» (НИУ). Происходит концентрация ресурсов и выделяется приоритетное финансирование передовой группы университетов, которые выступают проводниками новой идеологии государства, его образовательной и научно-технической политики. Дифференцируемый подход к вузовской системе является чрезвычайно важным в современных условиях, поскольку позволяет говорить о тех перспективах, которые открываются перед вузами в результате обретения ими нового статуса. Уровень задач, решаемых НИУ, достаточно сложен и, очевидно, потребует неоднократного обращения к научной рефлексии в связи с тем, что концентрация материальных и интеллектуальных ресурсов на выбранном

направлении должна повлечь соответствующие институциональные изменения [10].

Поэтому на современном этапе важным условием для конкурентоспособности высшей школы является формирование четко прослеживаемой взаимосвязи между затрачиваемыми финансовыми ресурсами и получаемыми результатами. Специфические особенности деятельности бюджетных учреждений осложняют определение, измерение и обоснование результата, который в общественном секторе не всегда измеряется прибылью.

В нормативных документах предлагаются различные определения понятия результата (результативности) деятельности в бюджетной сфере, системе образования (табл.1).

На взгляд автора, к имеющимся представлениям о результате немаловажно добавить такие, как удовлетворение потребностей заинтересованных сторон (граждан, общества, рынка труда) в качестве и объеме оказываемых услуг, а также эффективное осуществление научной деятельности образовательного учреждения: передовые научные разработки фундаментального и прикладного характера, их продвижение.

Таблица 1

Содержание понятия результата (результативности) в бюджетной сфере.

Содержание понятия	Нормативный документ
Принцип результативности и эффективности - достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижение наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств	Бюджетный кодекс РФ [2]
Результат бюджетной организации - объем и качество бюджетных услуг	Кодекс лучшей практики в сфере управления региональными и муниципальными финансами [1]
Результат использования бюджетных средств – ожидаемый конечный общественно значимый результат реализации одной или нескольких основных функций государства в сфере деятельности субъекта бюджетного планирования	О мерах по повышению результативности бюджетных расходов [2]

См.: Основные положения Кодекса лучшей практики в сфере управления региональными и муниципальными финансами (вариант для обсуждения, роздан на расширенной Коллегии Министерства финансов Российской Федерации 12 марта 2003 года)

См.: О мерах по повышению результативности бюджетных расходов: Постановление Правительства РФ от 22.05.2004 № 249

Важным этапом в разработке бюджета является формирование системы показателей плана и оценка результатов деятельности учреждений. Под определением показателя подразумеваем форму выражения конкретного задания, содержащегося в управленческом решении.

В отечественной экономике показатели плана деятельности предприятий, в том числе и бюджетных учреждений, условно дифференцируют на группы: показатели разделяют на директивные, расчетные и нормативы длительного действия; выделяют утверждаемые и расчетные показатели; различают целевые (оценочные) и обеспечивающие показатели [13].

Утверждаемые (директивные) показатели выступают в виде *нормативов* (платежей, денежных средств); лимитов (допустимых предельных величин, потребления ресурсов) и объемов бюджетного финансирования. К утверждаемым показателям относятся те, по которым оценивается выполнение плана. Число их ограничено. Для университета выполнение утверждаемых показателей обязательно. Их обоснование осуществляется на основе расчетных показателей, число которых не регламентируется.

В настоящее время при планировании финансирования высших учебных заведений используются *нормативные* показатели, утвержденные Приказом Министерства финансов РФ от 22 декабря 2010 г. № 178н (табл.2) [8].

Оценка сущности вышеперечисленных показателей позволяет причислить их принадлежность к затратному методу планирования объема финансирования высшего профессионального образования. Основой затратного бюджетирования являются имеющиеся ресурсы университета, связь которых с прямыми результатами чрезвычайно мала. Как следствие – низкий уровень ответственности, заинтересованности в качественном оказании услуг со стороны организаций, использующих бюджетные средства.

С целью повышения качества образовательных услуг для высших учебных заведений разработаны целевые показатели эффективности работы, утвержденные Приказом Министерством образования и науки РФ № 1116 и действующие с 16 октября 2011 г. (табл.3) [12].

Таблица 2

**Характеристика нормативных затрат на оказание ФГО ВПО государственных услуг, выполнение работ**

<b>Виды затрат</b>	<b>Показатели</b>
Объем государственной услуги	Приведенный контингент студентов
Нормативные затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги в соответствующем финансовом году	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда работников профессорско-преподавательского состава.
	Приобретение материальных запасов, потребляемых в процессе оказания государственной услуги.
	Стипендиальное обеспечение.
Нормативные затраты на общехозяйственные нужды по оказанию государственной услуги	Организация культурно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы со студентами
	Коммунальные услуги.
	Содержание объектов недвижимого имущества, закрепленного на праве оперативного управления.
	Содержание объектов особо ценного движимого имущества, закрепленного на праве оперативного управления.
	Приобретение услуг связи.
	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда работников учебно-вспомогательного, административно-хозяйственного и прочего персонала

Таблица 3

**Перечень целевых показателей эффективности работы бюджетных образовательных учреждений ВПО**

<b>Целевые показатели</b>	<b>Критерии эффективности</b>
Качество образования	Минимальное количество баллов по результатам ЕГЭ (проходной балл) по итогам зачисления лиц, поступивших на первый курс на направления подготовки (специальности) высшего профессионального образования, с учетом формы обучения
	Средний балл по результатам ЕГЭ по итогам зачисления лиц, поступивших на первый курс на направления подготовки (специальности) высшего профессионального образования, с учетом формы обучения
	Доля выпускников образовательного учреждения высшего профессионального образования (далее вуза), трудоустроившихся по специальности (в течение трех лет после окончания вуза)
	Доля студентов, обучающихся по направлениям подготовки ВПО, подтверждаемого присвоением лицу квалификации (степени) «магистр», в приведенном контингенте обучающихся в вузе
	Доля иностранных студентов из стран Содружества Независимых Государств Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе
	Доля иностранных студентов, кроме студентов из стран Содружества Независимых Государств Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе.
Социальная защищенность обучающихся	Обеспеченность нуждающихся в общежитии студентов вуза местами в общежитии.
	Обеспеченность студентов вуза посадочными местами в образовательном учреждении или организациях для работы подразделений общественного питания.
	Доля студентов, обучающихся по очной форме обучения, получающих другие формы материальной поддержки (кроме стипендии)

Научный потенциал	Доля средств за выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в общем объеме доходов вуза, полученных из всех источников финансирования.
	Количество изданных монографий к общей штатной численности профессорско-преподавательского состава (далее ППС) вуза, приведенной к полной ставке.
	Количество статей, изданных в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования) в российских рецензируемых научных журналах к общей штатной численности ППС вуза, приведенной к полной ставке
Кадровый потенциал	Средний возраст основного (штатного) ППС.
	Доля штатных научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата и (или) доктора наук, в общей численности основного (штатного) ППС вуза, приведенной к полной ставке.
	Доля штатных преподавателей, прошедших повышение квалификации, профессиональную переподготовку, стажировку (без учета внешних совместителей), в общей штатной численности ППС вуза, приведенной к полной ставке.
	Отношение среднемесячной заработной платы ППС вуза за предыдущий отчетный период к среднемесячной заработной плате по экономике в субъекте Российской Федерации за тот же период
Финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса	Доля средств от приносящей доход деятельности в общем объеме средств, поступающих в вуз из всех источников финансирования.
	Доля средств из всех источников финансирования, направленных вузом на содержание имущественного комплекса.
	Доля средств из всех источников финансирования, направленных вузом на развитие имущественного комплекса
Уровень исполнительской дисциплины	Соблюдение требований нормативных правовых актов, поручений Министерства образования и науки РФ и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (далее Рособрнадзор), регламентирующих деятельность вуза
	Результаты выполнения вузом требований Рособрнадзора, связанных с процедурой государственной аккредитации и (или) проведением мероприятий по контролю (надзору)

Положительным моментом в сравнении с вышеперечисленными нормативными показателями является выбор целевых показателей, характеризующих «качественную» сторону деятельности высшего образовательного учреждения. Действие рыночных механизмов, возрастание конкуренции на рынке образовательных и научно-исследовательских услуг требует от вузов улучшения качества [9]. В этой связи происходят существенные изменения в управлении качеством подготовки специалистов: акцент смещается с организационно-структурных вопросов на

вопросы управления качеством образовательного процесса и качеством подготовки специалиста как вершины этого процесса. Подтверждением этого и являются разработанные Министерством образования и науки РФ целевые показатели эффективности работы образовательных учреждений.

Для решения намеченных задач НИУ необходимо внедрение бюджетирования в систему финансирования высшего профессионального образования, позволяющего перейти от управления затратами к более прогрессивному методу - управлению результатами.

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), – методология подготовки и исполнения бюджета, при котором планирование расходов осуществляется в непосредственной связи с достигнутыми результатами. Средства предлагается распределять не по статьям расходов, а по стратегическим целям и тактическим задачам, предусматривающим достижение определенных конечных результатов, что должно привести к повышению качества бюджетных услуг при одновременной экономии средств. Актуальность вопросов, связанных с развитием БОР, для России обусловлена тем, что развитие бюджетирования, ориентированного на результат, является одним из ключевых элементов бюджетной реформы в Российской Федерации. В Послании Президента РФ Д.А. Медведева о бюджетной политике на 2011-2013 гг. «обеспечение нацеленности бюджетной системы на достижение конкретных результатов» выделено в качестве одной из основных задач бюджетной политики [6].

Для полного осмысления бюджетирования необходимо перечислить функции, которые оно выполняет:

- 1) аналитическую (переосмысление бизнес-идеи, коррекция стратегии, постановка дополнительных целей, анализ операционных альтернатив);
- 2) финансового планирования (вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее);
- 3) финансового учета (вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем);
- 4) финансового контроля (позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты, выявляет слабые и сильные стороны);
- 5) мотивационную (осмысленное принятие плана, ясность постановки целей, наказание за срыв, поощрение за выполнение и перевыполнение);
- 6) координационную (координация функциональных блоков оперативного планирования);
- 7) коммуникационную (согласование планов подразделений компании, нахождение компромиссов, закрепление ответственности исполнителей) [5].

В своих работах отечественные исследователи выделяют три основных подхода к процессу бюджетирования:

1. *Подход «сверху – вниз»* означает осуществление бюджетирования высшим руководством с минимальным привлечением руководителей подразделений нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью

учитывать стратегические цели университета, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Недостатком данного подхода является слабая мотивация руководителей нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

2. *Подход «снизу – вверх»* применяется на больших предприятиях, где руководители подразделений составляют бюджеты отделов, которые потом обобщаются в бюджеты предприятия. Одним из недостатков этого подхода является то, что плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить вознаграждение.

3. *Подход «снизу – вверх/сверху – вниз»* является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей предприятия, а руководители среднего и нижнего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей предприятия.

Особенности, характерные для деятельности высших учебных заведений (ограниченный уровень самостоятельности в управлении учреждением, строгое финансирование деятельности в пределах утвержденной сметы, использование бюджетных средств в соответствии с их целевым назначением, структуризация базового экономического ресурса образовательной деятельности – знаний, являющихся одновременно и ее «продуктом», и основным условием развития самой системы образования), объективно накладывают отпечаток на методику введения бюджетирования, ориентированного на результат.

Выделение инновационной деятельности в самом образовании как наиболее соответствующей характеру процесса накопления и обновления знаний позволит обеспечить приоритетность ее финансирования. В связи с этим представляется необходимой группировка показателей не только на общеузовские (внешние) и по подразделениям (внутренние), но и на нефинансовые и финансовые, причем с разделением по источникам финансовых поступлений: на текущую деятельность (финансирование) и инновационную (инвестиции).

Финансовые показатели целесообразно агрегировать (суммировать или усреднять) «сверху – вниз»: от общеузовского уровня до кафедр. Нефинансовые показатели – разложить на составляющие «снизу – вверх»: начиная с кафедр и кончая уровнем вуза. Чем более существенными являются

нематериальные активы, тем большую значимость приобретают нефинансовые показатели. Иными словами, в образовательной деятельности, связанной с инновациями, показатели, характеризующие текущее финансирование вуза, напрямую определяются степенью удовлетворенности потребителей персонала.

Несмотря на значительный объем административных, кадровых и бюджетных ресурсов, задействованных при внедрении механизмов БОР в Российской Федерации, отдача от их использования пока в существенной степени отстает от ожиданий. Вышесказанное заставляет еще раз внимательно рассмотреть подходы зарубежных государств к финансированию высшего образования, проанализировать опыт БОР, которое имеет за рубежом длительную историю развития.

В большинстве развивающихся стран финансирование производится на договорной основе. Особенностью договорного финансирования является то, что бюджетные ассигнования слабо связаны с результатами деятельности вуза и происходящие изменения, например увеличение численности приема, не обязательно приводят к адекватному увеличению объемов бюджетного финансирования.

Во многих развитых странах (Канада, Великобритания, Франция, Япония, Швеция, Норвегия) финансирование вузов осуществляется в соответствии со стоимостью обучения – на основе нормативно - подушевого метода, предполагающего расчет объемов исходя из утвержденного норматива затрат на обучение одного студента или численности студентов.

Третьим методом является 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. Финансирование, ориентированное на результат, позволяет повысить эффективность и получить лучшие результаты на единицу затраченных ресурсов.

На уровне вузов в качестве важного рычага управления, ориентированного на результаты, выступает стратегическое планирование деятельности. Во многих странах является обязательной подготовка стратегических планов развития вузов, включающих в себя определение целей и задач. Успех в образовательной и научно-исследовательской деятельности в современных

условиях во многом зависит от того, в какой степени руководство учебных заведений способно «уловить» общие тенденции спроса и предложения рынка и оценить их динамику в среднесрочной перспективе. Формулировки стратегических целей и задач вузов конкретизируются в количественных, целевых показателях. Пример формулировок целей и показателей университета Луизианы (США) представлен в табл. 4 [4].

Одной из основных проблем финансирования «по результатам» является разработка стимулов, которые будут достаточными для достижения желаемых результатов, но не приведут к нарушению процесса функционирования вуза.

В настоящее время большинство стран стремится использовать комбинированные подходы, пытаясь найти оптимальные варианты, позволяющие не только обеспечить доступ граждан к высшему образованию, но и контролировать качество работы вуза и результаты обучения студентов.

Обзору внедрения механизмов бюджетирования, ориентированного на результат в экономически развитых странах, посвящена работа В. Г. Богорова [1]. Автор рассматривает и анализирует проблемы, возникшие в ходе внедрения БОР в странах Организации экономического сотрудничества и развития. На первое место поставлена проблема качества показателей результатов деятельности, так как возможности разработки и внедрения показателей промежуточных и конечных результатов отличаются по отраслям. Также весьма существенной является проблема временного лага, когда действия, предпринимаемые сейчас, дают эффект лишь через некоторое (зачастую через весьма продолжительное) время. Автор высказывает мнение о возможности БОР исказить мотивацию участников бюджетного процесса, породить желание манипулировать показателями результативности и статистическими данными, особенно там, где информация о результатах играет существенную роль в ходе распределения бюджетных средств.

Таблица 4

## Показатели результатов стратегического плана университета Луизианы на 2008-2013 гг.

Вуз	Основные стратегические цели и задачи	Показатели достижения целей
Университет Луизианы (США) 2008-2013гг	<i>Основная цель:</i> поддержание высокого качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост количества факультетов, признанных в профессиональной среде, до 50%;</li> <li>- аккредитация 100% программ;</li> <li>- 50% студентов заканчивают полный курс в течение 6 лет;</li> <li>- рост удовлетворенности студентов;</li> <li>- поддержание зарплат на средне национальном уровне;</li> <li>- рост на 50% национально признанного интеллектуального вклада;</li> <li>- рост на 100% количества полученных внешних грантов и контрактов;</li> <li>- рост на 20% числа сотрудников, участвующих в программах повышения квалификации;</li> <li>- рост на 20% числа студентов, поступающих на самые востребованные программы;</li> <li>- рост на 20% числа студентов, вовремя закончивших обучение по самым востребованным программам;</li> <li>- рост на 20% числа выпускников бакалавриата, продолживших обучение;</li> <li>- число поступивших в бакалавриат достигнет 1100 человек</li> </ul>
	<i>Дополнительные цели:</i>	
	1. Поддержание качества факультетов.	
	2. Поддержание качества персонала.	
	3. Поддержание качества образовательной среды.	
	4. Развитие успехов студентов	
	5. Поддержание финансовой стабильности.	
6. Укрепление отношений с обществом.		
7. Эффективное управление имуществом		

Федеральным агентством по образованию РФ подготовлены информационно-аналитические материалы «Использование показателей результатов при формировании вузов: зарубежный опыт», где показатели результатов деятельности вузов дифференцируют на показатели конечных и показатели непосредственных результатов. К непосредственным результатам деятельности бюджетного учреждения относится предоставление образовательных или иных услуг определенного качества и объема (количество студентов, процент выпускников, устроившихся по специальности) [7]. К конечным результатам относятся социально-экономический эффект от представленных услуг для их получателей (карьерный рост выпускников по специальности, доход выпускников, удовлетворенность работодателей качеством подготовки специалистов) [3].

Хотя для разных стран имеются существенные различия в механизмах применения показателей, степени их использования при финансировании вузов, мы попытались создать перечень основополагающих показателей БОР (табл. 5).

Необходимо заметить, что в каждой стране развитие БОР происходит весьма индивидуально, с учетом особенностей функционирования национальной экономики и системы государственного управления. Соответственно продуктивность прямого заимствования форм и механизмов БОР, оторванных от их социально-экономического и

политического контекста, представляется весьма сомнительной.

Программа Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 г. нацелена на дальнейшее развития БОР в российской бюджетной практике. Основная идея реформы состоит в переходе к расширению программного принципа планирования. К настоящему времени накоплен определенный практический опыт по внедрению элементов бюджетирования, который применителен и к планированию финансирования и управления национального исследовательского университета, рассматриваемого в роли субъекта сектора государственного управления, с одной стороны, и в роли субъекта рыночных отношений, с другой стороны.

**Показатели результатов деятельности вузов, используемые на международных рынках образовательных услуг**

Группа показателей	Показатели
Статистические показатели, характеризующие состояние и цели в сфере образования	Число студентов разных направлений.
	Количество студентов, окончивший курс в установленные сроки
Показатели, характеризующие результаты образовательной деятельности	Количество выпускников, продолживших образование в магистратуре и аспирантуре.
	Процент устроившихся на работу в течение полугода после выпуска
Показатели качества научной деятельности	Объем внешнего коммерческого и грантового финансирования.
	Количество публикаций.
	Индекс цитирования
Показатели коммерциализации исследований и разработок	Число патентов.
	Доходы от коммерциализации
Показатели связей с местным сообществом	Количество мероприятий, проведенных для местного сообщества.
	Субъективные оценки роли университета в жизни сообщества
Показатели интернационализации	Количество и доля иностранных студентов.
	Число зарубежных преподавателей.
	Число международных исследовательских проектов и международного финансирования.
	Показатели интернациональной мобильности студентов
Показатели связей с выпускниками	Количество участников ассоциаций выпускников.
	Благотворительные взносы выпускников
Показатели экономической эффективности деятельности	Снижение отдельных видов затрат.
	Показатели финансовой устойчивости.
	Диверсификация источников доходов
Социальные показатели	Количество и доля студентов из определенных социальных и национальных групп.
	Доступ к образованию студентов с ограниченными возможностями

Положительным и немаловажным является момент выбора конечного результата, что на уровне бюджетных учреждений сделать, как правило, легче, чем на уровне главного распорядителя бюджетных средств, поскольку НИУ предоставляет услуги конечным потребителям [11].

Успешное развитие механизмов БОР вероятнее всего возможно на уровне национального исследовательского университета, так как имеется возможность систематического сбора и проверки данных, а также регулярного получения информации о различных направлениях деятельности университета с целью выявления возможностей повышения результативности.

В рамках проекта «Разработка, апробация и внедрение инструментов программно-целевого бюджетного планирования, и администрирования бюджетных расходов, ориентированных на результаты, в сфере образования» отобраны

несколько «пилотных» вузов (национальный исследовательский технологический университет – МИСиС, экономический факультет МГУ им. Ломоносова, Южный федеральный университет и т.д.) с целью составления среднесрочных программ вузов и докладов о результатах и основных направлениях деятельности как инструментов повышения качества стратегического планирования, прозрачности и эффективности деятельности [14].

В рамках проекта определены цели, инструменты планирования, выявлены «болевые точки» существующих программ развития, разработаны проекты методических рекомендаций, основных понятий среднесрочных программ и докладов о результатах и основных направлениях деятельности вуза.



Для показателей, характеризующих уровень достижения цели, определены следующие требования:

- 1) количественная измеримость;
- 2) не более трех для каждой цели;
- 3) описание методики расчета;
- 4) обоснование целевого значения;
- 5) указание источника данных.

Приоритетной функцией управления современным университетом становится планирование его деятельности, связанное с

постановкой целей и задач на определенную перспективу, анализом способов их реализации и составлением программ действий, выявлением необходимого ресурсного обеспечения. Пример формулировки стратегической цели, тактических задач и показателей университета МИСиС представлен в табл. 6.

Таблица 6

#### Стратегическая цель МИСиС в среднесрочной программе вуза

Стратегическая цель	Тактические задачи к цели	Показатели достижения целей, %
Формирование современной университетской инфраструктуры и системы управления	1. Создание современной системы управления человеческими ресурсами.	- Доля преподавателей университета, прошедших переподготовку; - доля преподавателей, читающих курсы на иностранном языке
	2. Переход к форме автономного образовательного учреждения.	- Доля профессоров, имеющих опыт работы в ведущих мировых университетских центрах; - доля преподавателей, ведущих исследовательскую или проектную работу
	3. Совершенствование организационной структуры университета и развитие инфраструктуры	- Доля молодых преподавателей, прошедших стажировку в иностранных университетах и на предприятиях

Внедрение в университетскую систему планирования БОР позволит:

- повысить качество управления НИУ, сделав его прозрачным для руководства и способным оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды;

- обеспечить возможности для проведения целенаправленных и приоритетных мероприятий по развитию и совершенствованию видов деятельности университета;

- максимально учитывать интересы потребителей и заинтересованных сторон образовательных и прочих услуг.

Таким образом, для реализации поставленных целей высшего профессионального образования чрезвычайно большое значение имеет внедрение эффективного планирования. Стратегические цели вуза, заданные значения показателей позволяют проанализировать, как поставленные задачи решаются в краткосрочном периоде. Такой порядок гарантирует эффективное и целевое расходование бюджетных средств, использование элементов бюджетирования, ориентированного на результат, с использованием зарубежного опыта позволит обеспечить действенный контроль над качеством образовательных услуг.

#### Список литературы:

1. *Богоров В.Г.* Бюджетирование, ориентированное на результат: опыт стран ОЭСР и уроки для России // *Власть*. 2010. № 12. С. 165-168.

2. *Бюджетный кодекс РФ* от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ, принят ГД РФ 17.07.1998 (ред. 13.04.2007). [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. *Использование* показателей результатов при формировании вузов: зарубежный опыт / ООО «Экорис-Нэи» в интересах Федерального агентства по образованию РФ. Москва, 2009. URL: [http://www.mirkin.ru/\\_docs/\\_budgetfin/pokazateli\\_opit.pdf](http://www.mirkin.ru/_docs/_budgetfin/pokazateli_opit.pdf) (дата обращения: 14.10.2011).

4. *Использование* показателей результатов деятельности в стратегическом планировании вузов / ООО «Экорис-Нэи» в интересах Федерального агентства по образованию РФ. Москва, 2009. URL: [http://www.mirkin.ru/\\_docs/\\_budgetfin/pokazateli.pdf](http://www.mirkin.ru/_docs/_budgetfin/pokazateli.pdf) (дата обращения: 05.10.2011).

5. *Кучеренко А.И.* Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации // *Справочник экономиста*. 2010. № 3. С. 14-22.

6. *О бюджетной политике в 2011-2013 годах: Бюджетное послание Президента РФ Д.А. Медведева от 29.06.2010* [Электронное

издание]. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

7. *О мерах по повышению результативности бюджетных расходов:* Постановление Правительства РФ от 22.05.2004 № 249. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8. *Об утверждении* порядка определения нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями, находящимися в ведении Министерства финансов РФ, государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества: приказ Министерства финансов РФ от 22 декабря 2010г. № 178Н. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

9. *Основные положения* Кодекса лучшей практики в сфере управления региональными и муниципальными финансами (вариант для обсуждения, роздан на расширенной Коллегии Министерства финансов Российской Федерации 12 марта 2003 года). М., 2003. 60 с.

10. *Фадеева И.М., Гутковская Е.А.* Проблемы и перспективы интеграции научной и образовательной деятельности в рамках НОЦ исследовательского университета //

Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 4. С. 71–79.

11. *Хабеев С.Г.* Ориентированное на результат бюджетирование на основе сбалансированной системы показателей // Вестник Университета Российской академии образования. 2010. № 2. С. 117-120.

12. *Целевые* показатели эффективности работы бюджетных образовательных учреждений: приказ министерства образования и науки РФ от 16 октября 2011г. № 1116. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

13. *Шешукова Т.Г.* Научные основы коммерческого расчета на предприятии // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 4. С.17-28.

14. *Ясребова О.К.* Среднесрочные программы вузов и доклады о результатах и основных направлениях деятельности как инструменты повышения качества стратегического планирования, прозрачности и эффективности деятельности. М., 2010. URL: <http://www.osu.ru/doc/2584> (дата обращения: 16.11.2011).