

для коммерческих вузов, а начиная с 1968 года частные вузы могут вступать в партнерство с государственными университетами и выдавать дипломы и присуждать степени университетского уровня. Кроме того, с 1999 года бизнес-школы могут самостоятельно присуждать степень магистра при наличии разрешения на это со стороны министерства и специальной национальной комиссии. Возможность трудоустройства выпускников частных вузов на госслужбе ограничена по сравнению с выпускниками государственных университетов, но большинство из них все равно хочет работать в частном секторе или в международных компаниях.

Профсоюзы и государственные университеты время от времени давят на правительство, с тем чтобы оно ужесточило политику в отношении частного высшего образования, что резонирует с общественным мнением. Однако в целом французская политика в этом вопросе остается довольно либеральной, даже если речь идет о коммерческих частных вузах.

## О принципе финансирования европейских университетов на основе результатов

Томас Эстерманн, Анна-Лена Клайс-Кулик

*Томас Эстерманн — директор по вопросам финансирования, управления и выработки публичной политики Европейской ассоциации университетов (EUA) в Брюсселе (Бельгия). E-mail: thomas.estermann@eua.be.*

*Анна-Лена Клайс-Кулик — аналитик и менеджер проектов Европейской ассоциации университетов. E-mail: anna.lena.kulik@eua.be.*

*Полный отчет исследования о принципе финансирования европейских университетов на основе результатов доступен на сайте EUA: [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/define-thematic-report\\_-\\_pbf\\_final-version.pdf?sfvrsn=26](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/define-thematic-report_-_pbf_final-version.pdf?sfvrsn=26).*

В условиях стесненного государственного бюджета принцип финансирования университетов на основе результатов рассматривается как довольно удобный и

с точки зрения привязки финансирования к измеряемым показателям, благодаря чему повышается денежная прозрачность, и с точки зрения стимулирования и поощрения вузов за реализацию поставленных перед ними целей.

### Определение

Под принципом финансирования университетов на основе результатов понимается распределение средств в соответствии с измеряемыми показателями деятельности (на различных этапах) в области преподавания, науки или взаимодействия с другими заинтересованными сторонами. Среди таких показателей может быть количество выпускников, количество полученных студентами кредитов ECTS, число публикаций или уровень цитируемости, объем привлеченного внешнего финансирования и другие. Принцип финансирования университетов на основе результатов предполагает заключение контракта между государственными органами и университетами, где фиксируются цели и задачи, которые должны быть достигнуты.

### Многообразие целей

Принцип финансирования университетов на основе результатов может быть использован для различных целей. Эти цели ранжируются от простого механизма распределения средств до идеи создания инструмента влияния на усиление в университетах определенных направлений деятельности, которые должны способствовать достижению таких задач, как повышение доли студентов, успешно оканчивающих обучение, стимулирование инструментов трансфера знаний, развитие взаимодействия между вузами и индустрией и т.д.

### Распространенность принципа финансирования на основе результатов

Надо сказать, что случаев, когда финансирование было бы полностью основано на рассматриваемом принципе, на практике почти не существует. Это значит, что формула, по которой рассчитывается финансирование, может зависеть и от выходных показателей (например, количество присужденных степеней PhD, уровень цитируемости), и от входных (количество абитуриентов, зачисленных в бакалавриат и/или магистратуру). Зачастую доля финансирования, распределяемого на основе результатов, ниже, чем доля средств, распределяемых традиционным способом, на основе ресурсных показателей.

В большинстве из 28 европейских стран, рассмотренных в нашем исследовании, базовый механизм распределения финансирования хотя бы отчасти зависит от результатов преподавательской деятельности (через учет критериев, связанных с численностью выпущенных бакалавров и магистров или с общим количеством полученных студентами кредитов ECTS) и частично или значительно — от результатов

исследовательской деятельности, когда принимаются во внимание показатели, связанные с публикационной продуктивностью и успехами в привлечении внешнего финансирования.

Тем не менее в 13 из рассмотренных стран распределение финансирования в значительной степени основано на входных показателях. Зачастую параллельно используются и другие механизмы, например заключение договора между университетом и государством, переговоры по бюджету или просто финансирование в соответствии с заслугами.

---

**Конечные показатели в науке пытаются оценить продуктивность вуза и его сотрудников, например, через библиометрические показатели, объем привлеченного внешнего финансирования, количество заключенных контрактов с коммерческими компаниями и т.д.**

---

### **Используемые показатели и связанные с ними последствия**

Финансирование на основе результатов по-разному влияет на преподавание, науку, систему управления и стратегии. Критерии, связанные с завершением обучения, например общее количество полученных студентами кредитов ECTS или общее количество выданных дипломов, используются для того, чтобы увеличить численность студентов, успешно оканчивающих университет, и вообще стимулировать их не затягивать обучение. В странах, где вузы могут самостоятельно решать, сколько абитуриентов зачислить, такой критерий способствует увеличению численности зачисляемых студентов, так как из-за ожидаемого отсева университеты стремятся зачислить на порядок больше абитуриентов, чем планируемое количество выданных дипломов. В отличие от входных показателей, таких как численность студентов, использование конечных показателей заставляет вузы сосредоточиться на результатах образовательной работы, и им становится невыгодно удерживать студентов как можно дольше. Это также способствует развитию студенческих сервисов (индивидуальные консультации,

рекомендации, тьюторство) и сокращению уровня отсева.

Однако расширение приемной кампании не всегда возможно в силу ограниченности места и инфраструктуры. Кроме того, если вузы сосредоточатся на том, чтобы выпускать студентов как можно быстрее, это может привести к снижению качества образования. Например, они начнут отдавать предпочтение потоковым лекциям, а не небольшим семинарам, что приведет к отдалению студентов и преподавателей друг от друга.

Конечные показатели в науке пытаются оценить продуктивность вуза и его сотрудников, например, через библиометрические показатели, объем привлеченного внешнего финансирования, количество заключенных контрактов с коммерческими компаниями и т.д. Использование этих показателей может способствовать распространению полученных исследовательских данных в академическом мире и развитию отношений с внешними партнерами. Последнее не только обеспечивает усиление трансфера знаний, но и благоприятствует тому, что результаты научной работы находят практическое применение, т.е. укрепляют взаимосвязь между наукой и обществом.

Библиометрические показатели представляют собой довольно-таки простой способ оценки научной продуктивности, но их использование вызывает массу споров, потому что ученые оказываются под прессингом необходимости постоянных публикаций, из-за чего количество становится важнее качества, а исследования — важнее преподавания.

### **Возможности и ограничения**

Как показывает анализ, принцип финансирования на основе результатов часто приводит к завышенным ожиданиям, поэтому он должен использоваться осторожно. Одновременно он может помочь повышению прозрачности в области распределения финансирования и контроля за государственными расходами. Он также может способствовать стратегическому позиционированию государственных университетов, особенно в случае заключения государством контрактов, ориентированных на достижение вузами определенных результатов. Для этого необходимо, чтобы заявленные цели и процедуры были понятными и не слишком запутанными и чтобы университеты могли вести равный диалог с министерством.

Однако последствия использования этого принципа сложно проконтролировать. Кроме того, они слишком зависят от других факторов, таких как нормативные рамки, общие подходы к финансированию, институциональный профиль вуза, структура его доходов и внутренняя система управления. Существует риск снижения качества преподавания и науки, если не будут приняты дополнительные меры противодействия. К тому же то, что университет получает деньги не авансом, в момент зачисления абитуриента, а потом,

когда студент завершил определенный этап, т.е. отучился очередной год или получил диплом, ставит вуз в ситуацию нестабильного финансирования и, соответственно, ограниченности маневров, а кроме того, ведет к снижению резервных финансовых запасов. В университетах очень жесткая структура расходов, самую высокую долю — около двух третей от общего объема — составляют затраты на заработную плату сотрудников, и при таком положении дел очень сложно проводить быстрые изменения. Такая ситуация сокращает возможности инвестиций в новые формы обучения, новые образовательные программы или новые высокорисковые исследования.

## Рекомендации

Политические лидеры, спонсоры и университеты должны комплексным образом подходить к использованию принципа финансирования на основе результатов и разрабатывать стратегии, которые бы позволяли пользоваться ее преимуществами и одновременно смягчать возможные риски. Они должны обращать внимание на особенности системы финансирования высшего образования в целом и обеспечивать полную финансовую прозрачность для всех участников процесса. Чтобы гарантировать финансовую устойчивость вузов, можно ограничить использование принципа финансирования на основе результатов и применять его только при распределении дополнительных средств. При определении уровня финансирования вузов необходимо адекватно оценивать затраты, связанные с их функционированием. На институциональном уровне руководителям университетов необходимо вырабатывать стратегии распределения средств внутри организации с учетом собственных представлений о ее будущем, а также с учетом ее профиля и сильных сторон.

Для того чтобы работать по принципу финансирования на основе результатов, применять эффективные для этого метода стратегии управления, снижать риски и использовать адекватные механизмы контроля качества, университет должен обладать довольно большой степенью институциональной автономии.

Какой бы ни была система финансирования, она представляет собой лишь один из способов поддержания устойчивости вузов и высокого качества образования и науки.



## ИНИИ НИУ ВШЭ

Институт институциональных исследований НИУ ВШЭ (ИНИИ) осуществляет фундаментальные и прикладные исследования в области институционального анализа, экономики и социологии высшего образования и науки на основе мировых академических стандартов.

ИНИИ интегрирован в международную сеть исследователей высшего образования и сотрудничает с зарубежными экспертами в рамках сравнительных научно-исследовательских проектов в области развития высшей школы и социальной политики в сфере образования. В рамках долгосрочного сотрудничества с Центром по изучению международного высшего образования при Бостонском колледже (США) ИНИИ осуществляет издание русскоязычной версии бюллетеня «Международное высшее образование».

<http://cinst.hse.ru/>

«Международное высшее образование» — русскоязычная версия информационного бюллетеня International Higher Education (Бостонский колледж, США), издается НИУ ВШЭ с 2014 года ежеквартально

Переводчик — Галина Петренко

Редактор перевода — Лариса Тарадина

Корректор — Ольга Першукевич

Дизайн, верстка — Владимир Кремлёв

Руководитель проекта — Мария Юдкевич  
[yudkevich@hse.ru](mailto:yudkevich@hse.ru)

Координатор проекта — Наталья Денисова  
[ndenisova@hse.ru](mailto:ndenisova@hse.ru)

101000, Москва,  
ул. Мясницкая, д. 20

E-mail: [ihe@hse.ru](mailto:ihe@hse.ru)

Сайт журнала: [www.ihe.hse.ru](http://www.ihe.hse.ru)