

ФИНАНСИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Дьячкова А.В.^{1,2}, Кулькова Л.И.³

¹ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург;

²ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, e-mail: a.v.diachkova@urfu.ru;

³МАОУ «Гимназия № 9» Екатеринбург, e-mail: gym9_ekb@mail.ru

В данной статье рассматривается существующая модель финансирования общеобразовательных учреждений среднего образования, дается оценка такой модели финансирования с учетом новых вызовов как самой системе образования, так и экономике в целом, обусловленных цифровизацией образовательного пространства, усилением доступности информации, необходимостью непрерывного обучения. В статье акцент делается на поиск такой финансовой модели в школе, которая способна обеспечить встроенность образовательной организации в новую модель экономики. Для этого проводится сравнительный анализ затратной и инвестиционной моделей финансирования. Дается обоснование необходимости перехода к инвестиционной модели в экономике образования вместо затратной модели, которая используется сейчас. В статье ставятся первоочередные задачи програмного бюджетирования как основы бизнес-модели в образовании. Финансовая модель предполагает наличие ядра – это основные образовательные программы, по которым ведет работу школа, и инновационных проектов, под которые формируются отдельные бюджеты. Такое проектное финансирование обеспечивает рост эффективности работы образовательного учреждения, его мобильность и адаптивность к экономическим условиям. Содержание статьи основано на собственном многолетнем опыте авторов, а также обобщении практик ведущих школ города Екатеринбурга.

Ключевые слова: среднее образование, финансирование образования, инвестиционная модель финансирования образования, затратная модель

FINANCING SCHOOL: THE SEARCH FOR THE EFFECTIVE BUSINESS MODEL

Diachkova A.V.^{1,2}, Kulkova L.I.³

¹*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education «Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin», Ekaterinburg;*

²*Ural state economic University, Ekaterinburg, e-mail: a.v.diachkova@urfu.ru;*

³*Municipal Autonomous Educational Organization «Gymnasium № 9», Ekaterinburg, e-mail: gym9_ekb@mail.ru*

This paper discusses the existing financing model for secondary school assesses such funding model taking into account new challenges both to the education system and the economy as a whole, due to the digitalization in education, increasing accessibility of information, the need for continuous learning. The article focuses on the search for a financial model in school that is able to ensure the integration of school in the new economic model. The article consists of comparative analysis of the cost and investment financing models. In this regard, it gives a rationale for the need to transition to an investment model in the education economy instead of the cost model that is used now. The article puts the priorities of programme budgeting as the basis of the business model in education. The financial model assumes the existence of a core - the main educational programmes for which the school conducts work, and innovative projects for which individual budgets are formed. Such project financing ensures the growth of the efficiency of the educational institution, its mobility and adaptability to economic conditions. The content of the article is based on the authors' many years of experience, as well as a summary of the practices of leading schools in Ekaterinburg.

Keywords: secondary school, financing, investment model, cost model

Бесплатность получения среднего общего образования в Российской Федерации гарантируется статьей 43 Конституции РФ. Это обуславливает необходимость решения проблемы финансирования системы среднего образования со стороны государства. Традиционно среднее образование реализуется муниципальными образовательными

организациями, финансирование осуществляется муниципальным образованием.

В настоящий момент в Екатеринбурге сеть муниципальных общеобразовательных учреждений представлена 163 образовательными учреждениями, в их числе: 27 гимназий, 12 лицеев, 27 школ с углубленным изучением отдельных предметов, 3 учреждения общего образования с вечерней (сменной) формой обучения. В структуре сети образовательных организаций осуществляется поэтапный переход к школе-ступени, обеспечивающей равные возможности каждому ребенку в получении общего образования (МАОУ гимназия № 9, МАОУ гимназия № 2, МАОУ гимназия № 202 «Менталитет») [1].

Финансирование всей сети муниципальных образовательных учреждений в Екатеринбурге регламентируется Положением «О предоставлении субсидий из бюджета муниципального образования “город Екатеринбург” муниципальным бюджетным и автономным учреждениям на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг (выполнения работ)» [2]. Оно определяет порядок (пункт 3 Постановления) нормативных затрат при расчете объемов субсидий, предоставляемых муниципальным бюджетным (автономным) общеобразовательным учреждениям на возмещение затрат, связанных с выполнением муниципальных заданий на оказание общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, полного (среднего) общего образования. Объем субсидий, предоставляемых образовательному учреждению, рассчитывается на основе численности обучающихся, объема образовательных услуг, имущества образовательной организации.

Такая система финансирования, в основе которой заложен затратный принцип финансирования образования по фактическим показателям, может сдерживать инновационную активность образовательной организации, тормозить ее развитие, поскольку в бюджете может быть не заложено достаточно средств на разработку и внедрение новых образовательных проектов.

Это актуализирует поиск новой финансовой модели школы.

Цель исследования: дать оценку сложившейся финансовой модели школы в аспекте новых вызовов как самой системе образования, так и экономике в целом, обусловленных цифровизацией образовательного пространства, усилением доступности информации, необходимостью непрерывного обучения, внедрения методов онлайн-обучения, индивидуализацией потребителей и их потребностей. В статье делается попытка ответить на вопрос: способна ли такая модель финансирования обеспечить встроенность образовательной организации в новую модель экономики?

Материал и методы исследования

Информационной и нормативной базой послужили Федеральный закон «Об

образовании», Концепция по бюджетному финансированию в рамках реализации социально-экономической стратегии России на период до 2020 г., постановление Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг», постановление Администрации города Екатеринбурга от 31 октября 2016 г. № 2166 «Об утверждении Муниципальной программы “Развитие системы общего образования в муниципальном образовании город Екатеринбург“ на 2017–2020 годы и признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации города Екатеринбурга», внутренняя документация МАОУ «Гимназия № 9»: «Положение о порядке оказания платных образовательных услуг Муниципальным автономным общеобразовательным учреждением гимназией № 9» от 1 сентября 2016 г.

Результаты исследования и их обсуждение

На основе анализа действующей нормативной базы по предоставлению субсидий, а также отчетов Гимназии были выделены достоинства затратной модели финансирования. Во-первых, норматив субсидирования обеспечивает равенство образовательных организаций в получении муниципальных субсидий, а также пропорциональность выделенных средств затратам образовательной организации. Это гарантирует равные стартовые возможности образовательным организациям в предоставлении качественных образовательных услуг.

Такой порядок финансирования также отвечает интересам потребителей образовательных услуг, обучающимся и их родителям. Поскольку зачисление в первые классы в г. Екатеринбурге осуществляется по территориальному принципу, где за каждым адресом закреплена соответствующая образовательная организация, население заинтересовано в равенстве качества образовательной услуги в каждой школе. Пропорциональность выделяемых средств затратам образовательной организации означает возможности учета потребностей школ и размера финансирования [2]. Между тем данная модель отвечает скорее задачам текущего функционирования образовательной организации, но существенно ограничивает перспективы, возможности развития и инновационную активность.

Основными недостатками затратной модели, на наш взгляд, являются:

– ограничение возможностей образовательной организации в формировании новых образовательных траекторий, гибкости и вариативности образования, индивидуализации образовательных услуг, поскольку это требует дополнительных затрат на разработку, организацию и реализацию новых программ [3];

– ограничение возможностей по предоставлению углубленных, профильных знаний, работе с одаренными учениками, инновационной политике образовательной организации при финансировании в соответствии со стандартом качества образовательных услуг [4];

– ограничение свободы привлечения финансовых средств спонсоров и формирования системы партнерства образовательной организации с заказчиками-организациями, потребителями и др.

Это актуализирует необходимость пересмотра сложившейся модели финансирования образования. Движение идет от понимания образования как инвестиций в человеческий капитал.

Теория человеческого капитала Беккера рассматривает получение образования как инвестирование в человеческий капитал. Население относится к образовательному процессу как к инвестиционной активности. Так, по данным выборочного исследования в 2016 г. группы населения со средними доходами и выше регулярно тратят на образование от 2700 до 3300 рублей на одного человека [5, с. 86], они заинтересованы во вложении в качественное образование и в дальнейшем – в наиболее полной отдаче от этих инвестиций. В инвестициях в образование заинтересованы и другие участники – университеты, предприятия. А значит, речь идет о необходимости формирования института партнерства и спонсорства.

Во-вторых, понимание образования как инвестиций выводит на экономические принципы оценки финансовых и временных затрат с отдачей и эффективностью.

Решением в данной ситуации может быть переход к модели инвестиционного финансирования, которая в большей степени соответствует быстро меняющимся требованиям современной российской экономики. Механизм инвестиционного финансирования одновременно ориентирован на четкую цель и ограничен рамками отдельных проектов – программ. Спонсоры предоставляют финансовые ресурсы для конкретного проекта и берут на себя риски успеха или неудачи этого проекта. Инвестиционное финансирование носит адресный характер и предполагает финансирование отдельной хозяйственной единицы (проекта).

Выделим основные преимущества программного бюджетирования как основы новой бизнес-модели в образовании, позволяющие решить следующие задачи:

– формирование системы образовательных проектов, включающее постановку цели, обоснование средств для ее достижения, оценку рисков, формирование партнерских соглашений, что обеспечивает гибкость и индивидуализацию образовательных траекторий, адаптивность к новым вызовам цифровой экономики, постоянное совершенствование качества образования;

– реализация конкурентного подхода в распределении ресурсов как между проектами, так и между образовательными организациями, что повышает эффективность использования средств спонсоров, взаимообусловленность выделения ресурсов с результатами деятельности образовательных организаций [6];

– расширение системы партнерства образовательной организации, включающей не только органы муниципальной власти, но и общественные организации, население (в том числе родителей), коммерческие организации в качестве спонсоров, заказчиков, потребителей;

– обеспечение диверсификации доходов образовательной организации, возможность реализации инвестиционной и инновационной деятельности;

– предоставление учебным заведениям большей свободы в управлении своими финансовыми ресурсами.

Между тем реализация такой модели требует решения следующих процессуальных и структурных задач:

– совершенствование правовых норм, регламентирующих свободу и ответственность, степень принятия рисков образовательных учреждений во избежание ухудшения качества образовательных услуг, а также формы соглашений с партнерами;

– необходимость выработки стратегий учебным заведением по привлечению других (отличных от государственных) источников финансирования, ведение управленческого учета (в то время как при затратной модели не предполагается самостоятельной структуры бухгалтерии в образовательном учреждении);

– расширение предоставляемых платных образовательных услуг и/или повышение платы за обучение, формирование системы софинансирования, что может формировать негативную репутацию образовательного учреждения, связанную с платностью среднего образования и искаженным пониманием модели «кто платит, тот заказывает музыку», особенно в отношении системы оценивания знаний обучающихся;

– формирование образовательной организацией активной позиции в общей сети образовательных организаций, что требует дополнительных усилий и постоянных действий со стороны каждой школы.

Сравнительный анализ позволяет увидеть, что ограничения затратной модели «снимаются» инвестиционной моделью финансирования.

В муниципальном образовании «город Екатеринбург» уже наблюдаются элементы новой системы проектного финансирования. Так, в МАОУ «Гимназия № 9» формируется сеть партнерства:

1) социальные партнеры из высшей школы: УрГПУ, УРО РАО, УрФУ, СПбГУ, МФТИ;

2) бизнес-партнеры: лингвистический центр «Талисман», ПАО «Банк «Екатеринбург»»;

3) сетевое партнерство (в рамках района, города, области, России): Урало-Сибирская

Федерация клубов ЮНЕСКО, Комитет солдатских матерей Свердловской области, Театр эстрады, Уральский Федеральный университет, ассоциированная школа ЮНЕСКО – Лицей им. Дягилева (Екатеринбург);

4) школы – партнеры будущего: ПАШ-проект Гете-института;

5) совет родителей в структуре управления гимназией;

6) выборный орган Совет старшеклассников (43 члена Совета, 8–11-й классы), Совет ДОО «Дитя Радуги» (9 членов Совета), Совет ДОО «Радуга» (25 членов Совета), Сертифицированный клуб ЮНЕСКО «Центр» (15 членов), «Демидовская экспедиция»;

7) благотворительный фонд.

Составим итоговую матрицу сравнения затратной и инвестиционной моделей финансирования образования (табл.).

Сравнительная матрица затратной и инвестиционной моделей
финансирования образования

	Преимущества модели	Ограничения модели
Затратная модель	Равенство образовательных организаций в получении муниципальных субсидий, пропорциональность выделенных средств затратам образовательной организации, гарантия равных стартовых возможностей в предоставлении качественных образовательных услуг для учебных заведений и потребителей в условиях территориального зачисления в первый класс	Недостаточная заинтересованность в инновационной деятельности и затруднения в реализации новых инвестиционных и инновационных проектов. Пассивная стратегия со стороны образовательной организации (отсутствие конкуренции) [7]. Ограничение свободы привлечения финансовых средств спонсоров и партнеров
Инвестиционная модель	Гибкость, адаптивность образовательной организации к новой экономике. Возможность формирования индивидуальных образовательных траекторий. Свобода в управлении финансовыми ресурсами. Система партнерства и спонсоров. Конкуренция проектов и образовательных организаций. Диверсификация доходов. Эффективность использования ресурсов за счет увязки результата, затрат и конкуренции [8]	Правовое оформление новых институций и взаимоотношений. Активная позиция со стороны образовательной организации из-за конкуренции. Необходимость ведения управленческого учета [9]. Риски инновационных проектов. Репутационные риски в связи с усилением коммерциализации образовательной организации

Система партнерства содержит несколько направлений взаимодействия:

- 1) учебный вектор, включающий проведение мастер-классов, лекций, бесед для обучающихся гимназии, участие в организации внеклассной работы гимназистов, практик, лекториев, олимпиад;
- 2) научный вектор: ведение исследовательской деятельности, руководство научно-практическими проектами;
- 3) финансовый вектор: спонсорская поддержка, финансирование новых образовательных проектов, приобретение оборудования, необходимого для учебного процесса.

В качестве наглядного ориентира для обучающихся, их родителей, гостей гимназии разработан и внедряется проект «Карта социального партнерства». Он предполагает размещение стендов партнеров, указание их отраслевой направленности и географической локации. Такие стенды демонстрируют существующую систему социального партнерства и направления ее развития.

Отметим, что в гимназии также функционируют следующие проекты, которые софинансируются не из муниципального бюджета: «Школа будущего гимназиста», «Школа развития для детей 5–6 лет»; проект «Деловое утро»: регулярные встречи по утрам с учеными, музыкантами, бизнесменами, педагогами г. Екатеринбурга и Свердловской области; элективные курсы за рамками учебных программ; региональная площадка проведения олимпиад школьников СПбГУ, МФТИ, «Формула единства / Третье тысячелетие», «Всесибирская» по биологии, Турнир им. М.В. Ломоносова; районная и городская методическая площадка по отдельным образовательным направлениям. Хотелось бы отметить, что в апреле этого года МАОУ Гимназия № 9 стала региональной инновационной площадкой, что открывает новые перспективы для инновационного и инвестиционного развития образовательного учреждения.

Заключение

Инвестиционная модель финансирования образовательного учреждения в большей степени соответствует новым запросам экономики и населения. Перспективы поиска оптимальной модели требуют наличие ядра – это основные образовательные программы, по которым ведет работу школа, и инновационных проектов, под которые формируются отдельные бюджеты. Такое проектное финансирование обеспечивает большую эффективность работы образовательного учреждения, его мобильность и адаптивность к экономическим условиям.

Список литературы

1. Официальный портал города Екатеринбурга. Раздел «Жителям. Образовательные учреждения». [Электронный ресурс]. URL: <https://екатеринбург.рф/жителям/образование/школы> (дата обращения: 15.03.2019).
2. Об утверждении положения о предоставлении субсидий из бюджета муниципального образования "город Екатеринбург" муниципальным бюджетным и автономным учреждениям на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг (выполнением работ). - Администрация города Екатеринбурга Постановление от 4 марта 2011 года № 735 (с изменениями на: 13.01.2016 Постановление №47) п. 3 Постановления. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/429026048> (дата обращения: 15.03.2019).
3. Постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 № 2166 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017–2020 годы и признании утратившими силу отдельных постановлений Администрации города Екатеринбурга». [Электронный ресурс]. URL: <https://екатеринбург.рф/file/2dc108f9383972a7d5e8d9114d801b9a> (дата обращения: 15.03.2019).
4. Постановление Правительства РФ от 15 мая 2013 г. №706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг». [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2013/08/23/uslugi-dok.html> (дата обращения: 15.03.2019).
5. Индикаторы образования: 2018: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 400 с.
6. Положение о порядке оказания платных образовательных услуг Муниципальным автономным общеобразовательным учреждением гимназией №9 от 1 сентября 2016 г. Официальный сайт МАОУ Гимназия №9, раздел «Документы». [Электронный ресурс]. URL: <http://гимназия9.екатеринбург.рф> (дата обращения: 15.03.2019).
7. Абанкина И. В. Абанкина Т. В., Деркачев П. В. Исследование «болезни издержек» в российском высшем образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2014. №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/139365812> (дата обращения: 15.03.2019).
8. Бектенова Г. Роль и значение проектного финансирования в экономике Российской Федерации // Научное обозрение. 2014. № 6. С. 236-240.
9. Акиндинова Н.В., Кузьминов Я.И. Бюджетный маневр (предложения по

реструктуризации расходной части бюджета) // Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Книга 2 / под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьмина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. 408 с.