

УДК 657.633.5

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ  
И АНАЛИЗ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ В ВУЗАХ**

**Ю. В. Мездриков**

*Доктор экономических наук, доцент,  
профессор,  
e-mail: muvtir@mail.ru,  
Социально-экономический институт,  
Саратовский государственный  
технический университет  
имени Ю. А. Гагарина,  
г. Саратов, Россия*

**ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM  
AND ANALYSIS OF RESEARCH FUNDING  
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Yu. V. Mezdrikov**

*Doctor of Economics, associate professor,  
e-mail: e-mail: muvtir@mail.ru,  
Socio-Economic Institute,  
Yuri Gagarin State Technical University  
of Saratov,  
Saratov, Russia*

---

**Abstract.** In modern conditions of development of higher educational institutions in connection with the reduction of budget funding for their activities in General and research work in particular, one of the most important tasks is to expand the use of extra-budgetary sources of funding by universities. The organization of the system of internal control and analysis of research funding is a tool that will allow universities to assess the effectiveness of using these funds, which will eventually lead to an increase in the quality of research work. Currently existing criteria do not allow us to properly assess the quality of research work in universities and the effectiveness of their use of funds aimed at financing this activity. This article suggests ways to address this issue, which will allow higher education institutions in the Saratov region and other regions of the Volga region to improve the quality of research activities and the effectiveness of monitoring the use of funds aimed at research work.

**Keywords:** education; higher education institutions; research work; efficiency; internal control system; analysis of research funding.

---

В последние годы финансирование высшего образования характеризуется усиливающейся децентрализацией бюджетного процесса, в результате чего коренным образом изменяются система формирования бюджетов вузов и условия финансового менеджмента. Расходы на

образование на прежнем уровне становятся для государства непосильными [2].

Результатом этого стало планомерное сокращение финансового присутствия государства в тех областях, где, по его мнению и по объективным показателям, есть возможности перехода от преимущественного финансирования со стороны федерального бюджета к другим источникам финансирования. Финансирование деятельности университетов в целом и научно-исследовательской деятельности в частности не является здесь исключением [3]. В последнее время доля научно-исследовательских работ, чья научно-исследовательская деятельность традиционно финансировалась из государственных источников, значительно сократилась. Университеты оказались перед лицом значительного сокращения государственного финансирования этого вида своей деятельности [6].

В связи с этим в настоящее время назрела острая необходимость в создании и организации высшими учебными заведениями системы внутреннего контроля и анализа финансирования научно-исследовательской работы. При этом можно выделить несколько основных тенденций во внутренней и внешней среде современного исследовательского университета. Во внутренней среде это повышение контроля за эффективностью использования средств, направленных на осуществление научно-исследовательской деятельности, путем организации системы внутреннего контроля в вузах. Это поз-

волит проводить постоянный анализ и мониторинг источников финансирования научно-исследовательской работы, повысить обеспеченность вузов финансовыми средствами для осуществления научных исследований, эффективность, экономичность и рациональность использования данных средств, создать материально-техническую базу для таких исследований, что в итоге приведет к повышению качества научных исследований.

Поэтому для анализа финансирования и оценки эффективности использования вузами средств на осуществление научно-исследовательской работы необходимо разработать критерии и показатели, на основе которых вузы могли бы проводить мониторинг и оценивать эффективность данной деятельности. В настоящее время на законодательном уровне данным вопросам уделяется недостаточно внимания, существующие критерии не позволяют в должной мере оценить эффективность научно-исследовательской работы вузов. Решением данной проблемы может быть формирование на законодательном уровне в рамках единой системы оценки образовательной деятельности вузов системы анализа финансирования научно-исследовательской деятельности, эффективности использования средств полученных как из бюджетных, так и из внебюджетных источников, и в целом оценки качества научно-исследовательской работы вузов. На базе данных законодательных решений вузы могли бы организовать систему внутреннего

контроля и анализа финансирования научно-исследовательской деятельности. В Положения о научной деятельности, которые сейчас разрабатывают вузы, необходимо включить четкие критерии и показатели, на основе которых высшие учебные заведения могли проводить мониторинг и анализ финансирования научно-исследовательской работы, а Министерство науки и высшего образования Российской Федерации оценивать качество научно-исследовательской работы каждого вуза.

Во внешней среде это изменение структуры финансирования научно-исследовательской деятельности в направлении сокращения государственной поддержки и расширения использования негосударственных источников. Помимо этого все большее распространение получает конкурсное финансирование.

Одной из важнейших причин, вызвавших необходимость усиления внутреннего контроля и организации системы анализа финансирования научно-исследовательской работы, является изменение структуры ее финансирования в вузах, рассматривающих науку и исследования в качестве основного организационного приоритета, что сделало задачу диверсификации источников финансирования одной из самых актуальных. Все это привело к тому, что российские и зарубежные университеты в последние 10-20 лет значительно активизировали усилия, направленные на поиск новых источников доходов и заказчиков. Многие смогли укрепить свои связи с промышленностью, активно зани-

маясь коммерциализацией результатов научной деятельности, расширяя предпринимательскую деятельность, используя средства российских и международных фондов и устанавливая связи с выпускниками. Поэтому необходимость организации и создания системы внутреннего контроля и анализа не только источников финансирования, но и эффективности использования средств, полученных и направленных на осуществление научно-исследовательской деятельности, является важнейшим условием повышения конкурентоспособности вузов на рынке образовательных услуг.

Анализ современных тенденций финансирования научно-исследовательской деятельности университетов позволил определить внешнюю среду современного исследовательского университета, а также необходимые организационные и поведенческие изменения на институциональном уровне для эффективной адаптации университета к условиям изменившихся структуры и моделей финансирования научных исследований. На основе проведенного анализа можно выделить основные факторы, наличие которых во внешней среде университетов и на институциональном уровне определяет успех их деятельности в диверсификации источников финансирования научно-исследовательской работы. Это:

1) активная позиция государства в реализации законодательных и экономических мер, способствующих расширению возможностей университета в привлечении допол-

нительных источников финансирования научно-исследовательской деятельности;

2) производство университетами научных результатов высокого качества, удовлетворяющих требованиям различных заказчиков;

3) готовность и способность университетов к последовательной и системной трансформации;

4) развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех организационных уровнях университета и адаптации системы внутреннего контроля и анализа финансирования научно-исследовательской деятельности к новым современным условиям деятельности вузов.

Рассмотрим данные факторы на основе результатов исследования и изучения опыта зарубежных университетов по диверсификации источников финансирования НИР.

1. Активная позиция государства в реализации законодательных и экономических мер.

Наиболее успешными в диверсификации источников финансирования являются университеты тех стран, в которых государство, компенсируя снижение финансовой поддержки со своей стороны, приняло на себя обязательства по решению следующих задач:

- разработка политики, устанавливающей приоритетность сотрудничества университетов с промышленностью, как одного из важнейших условий развития инновационной экономики и социального развития;
- обеспечение реализации политики через создание реальных фи-

нансовых механизмов (например, создание венчурных фондов);

- совершенствование законодательства с тем, чтобы предоставить университетам больше возможностей и стимулов в осуществлении деятельности по коммерциализации результатов научных исследований [7].

Таким образом, роль государства стала определяться созданием условий, которые, с одной стороны, делают выгодным для бизнеса вложение финансовых средств в развитие технологий и научных исследований, а с другой заставляют вузы адаптировать результаты своей научно-исследовательской деятельности к решению задач экономического и социального развития. Речь идет, прежде всего, о налоговых льготах, позволяющих компаниям исключать из облагаемого налогом годового дохода средства, потраченные на проведение исследований и развитие технологий [8], а также о ряде законодательных инициатив, позволяющих вузам оставлять за собой права на интеллектуальную собственность, полученную в ходе научно-исследовательской деятельности.

Хорошим стимулом для активизации сотрудничества вузов с промышленными предприятиями во многих странах стало инициирование государственных программ, в которых наличие партнеров в промышленности является обязательным условием выделения государственных средств университету для осуществления научно-исследовательской деятельности.

Результатом осуществленных государственных мер и активизации

сотрудничества высших учебных заведений с промышленностью и бизнесом, а также возрастающей потребности промышленных организаций в высококвалифицированных научных специалистах стала общей для большинства развитых стран тенденция к увеличению роли бизнеса в финансировании научно-исследовательской деятельности университетов [9].

2. Производство университетами научных результатов высокого качества, удовлетворяющих требованиям разных заказчиков.

Д. Дилл и Б. Спорн [10] отмечают два основных императива государственной политики в области финансирования НИР на современном этапе, которые сфокусировали основное внимание на вопросах обеспечения высокого качества производимых университетом научных услуг.

*Поощрение конкуренции между университетами в производстве научно-исследовательских услуг.* В основе реализации данного принципа – распределение большей части предоставляемого финансирования через конкурсные программы и деятельность научных фондов. Финансирование университетов может быть разделено на два потока: финансирование преподавания и финансирование научно-исследовательской деятельности по итогам ежегодно проводимой оценки научно-исследовательских результатов. Как отмечают Дилл и Спорн, такая ситуация не может не отражаться на задачах университетской администрации, которая в подобных условиях должна особое

внимание уделять качеству производимых научных результатов университета. По нашему мнению, достижению данной задачи может способствовать организация надежной и эффективной системы внутреннего контроля и анализа финансирования научно-исследовательской деятельности в каждом вузе.

*Вовлечение университетов в решение задач регионального и национального экономического развития.* Основным механизмом здесь является изменение структуры источников финансирования, расширение спектра негосударственных источников. Это заставляет университеты производить научный продукт, который будет востребован другими потенциальными заказчиками и потребителями научных услуг: промышленностью, бизнесом, региональными властями. В Саратовской области эта проблема стоит наиболее остро. Региональным властям необходимо более активно привлекать университеты для решения научно-прикладных задач, особенно в экономике.

Качество научных результатов оценивается уже не только экспертами в рамках определенных научных дисциплин, что присуще традиционному подходу. Предполагается, что помимо познавательных и социальных норм, которые влияют на фундаментальные исследования и академическую науку, при проведении научных исследований следует руководствоваться и более широкими соображениями полезности производимого знания (для индустрии или правительства, для обще-

ства в целом). Это значительно расширяет состав участников процесса производства научного знания в рамки решения той или иной научной задачи (от представителей других научных дисциплин до сотрудников научных лабораторий промышленных предприятий) и число потенциальных потребителей производимого знания, каждый из которых предъявляет конечному результату свои критерии и требования. Как отмечал М. Гиббонс, качество предопределяется теперь более широким множеством критериев, соответствующим расширяющемуся социальному спектру вовлекаемой экспертизы [11].

В управлении ключевым становится вопрос о том, как должна быть организована и структурирована научно-исследовательская работа, чтобы преодолеть доминирующие дисциплинарные формы институционализации, свойственные существующей сегодня модели академического знания, ориентировать научных работников не только на процесс научно-исследовательской деятельности, но и на достижение результатов этой деятельности, качественных и востребованных обладателями финансовых ресурсов.

3. Готовность и способность университетов к последовательной и системной организационной трансформации.

Давление, которое ощущают на себе современные университеты в связи с появлением распределенной системы производства научного знания [12], новых задач по участию в процессах социального и экономического развития и связанной с

этим необходимостью адаптации к новым условиям производства и распространения научного знания, ставит серьезные организационные и управленческие вопросы перед университетами. Для того чтобы в условиях серьезной конкурентной борьбы научно-исследовательская деятельность университета стала источником дополнительного финансирования, усилия вуза должны соответствовать двум аксиомам:

1) высокое качество и востребованность научных услуг определяют конкурентные преимущества вузов в борьбе за имеющиеся ресурсы;

2) способность устанавливать партнерские отношения и входить в альянсы с участниками системы производства научного знания повышает привлекательность и возможности вуза. Следование этим аксиомам ведет к значительным изменениям в структуре университета. Создание междисциплинарных научных центров и проектных команд, которые способны гибко реагировать на потребности внешнего заказчика, развитие университетской периферии, использование различных подходов и организационных форм, направленных на поддержание эффективного взаимодействия с другими организациями, — все это свидетельствует об изменении традиционных границ внутри учебного заведения и собственно университета. В этой связи важным представляется организация эффективного контроля и анализа эффективности использования финансовых средств, используемых на осуществление научно-исследовательской деятельности,

путем создания в вузах соответствующих структурных подразделений. Следовательно, для эффективной адаптации вуза к новым условиям недостаточно простого осуществления структурных изменений. Необходимо их встраивание в существующую организацию университета, установление и балансирование взаимосвязей новых структур с уже имеющимися университетскими подразделениями и структурами, а также координирование деятельности новых структур с выполнением основной университетской миссии. Все это говорит о том, что внутренняя среда университетов должна быть готова к управлению деятельностью по диверсификации финансирования. Менеджмент университета должен быть способен сформировать стратегию и выработать основные принципы поведения в условиях, когда необходимо привлечение различных источников финансирования научно-исследовательской работы, он должен уметь координировать все усилия в рамках данной деятельности и правильно распоряжаться привлеченными ресурсами, а также инвестировать средства в нужный персонал и структуры, обеспечивающие успешную реализацию этой деятельности.

В связи с этим готовность и способность университетов к последовательной и системной организационной трансформации, включающей изменения структуры и системы управления университета, также выделяется нами в качестве важного фактора успеха. Основными способами эффективного осуществления

трансформации, предпринимаемыми в успешных зарубежных университетах, являются:

- изменение организационной структуры и управления научно-исследовательской деятельностью;
- определение университетской стратегии и рамок деятельности по диверсификации источников финансирования и регламентация всего процесса;
- укрепление роли центрального управляющего ядра через создание централизованного органа управления и контроля данной деятельности и эффективное финансовое управление негосударственными источниками;
- расширение университетской периферии развития, создание мобильных, внешне ориентированных структур;
- профессионализация управления.

4. Развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех организационных уровнях университета и адаптации системы внутреннего контроля и анализа финансирования научно-исследовательской деятельности к новым современным условиям деятельности вузов.

Необходимым условием активизации усилий университетов по диверсификации источников финансирования научно-исследовательской деятельности является адекватное изменение организационной культуры университета, стимулирующее академических сотрудников к передаче научного знания внешним потребителям и поиску дополнительных источников финансирования. Это означает

развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех уровнях организации, что, как показывает опыт зарубежных университетов, остается одной из наиболее трудно решаемых задач.

Участие в технологическом перевооружении промышленности, оказание консультационных услуг, выполнение исследований в рамках контрактов с промышленными заказчиками, поиск грантов и подготовка соответствующей документации – эта деятельность значительно расширяет сферу традиционных обязанностей университетских сотрудников. Гейгер, определяя традиционный взгляд на основные цели исследовательской деятельности и исследователей, отмечал следующее: «В идеале исследователи вдохновлялись на проведение исследовательской работы состоянием научного знания в своей научной области – что уже изучено, что требует изучения, а что может быть изучено в перспективе. Их принципиальным желанием или целью было сделать свой личный вклад в научное знание своей дисциплины; этот вклад должен был быть оценен соответствующим дисциплинарным сообществом, а результат этой оценки находил свое отражение в профессиональном признании и вознаграждении самого исследователя». Преобладающая приверженность академического персонала такому восприятию своей профессии, поддерживаемому традиционной академической культурой, является серьезным препятствием для активизации деятельности по поиску

дополнительного финансирования. Проведя несколько исследований организационной культуры в ряде европейских университетов Д. Дэвис обобщил и вывел два ключевых момента, оказывающих наибольшее влияние на изменение организационной культуры университета [13]. Во-первых, это организационные процедуры и инструменты, способные изменить существующие в университетах традиционные модели поведения. Вторым ключевым моментом должно стать создание системы стимулов и мотивации академического персонала. На основе выводов Дэвиса и обобщая подходы зарубежных университетов, можно выделить две основные задачи университетского менеджмента;

1. Привлечение профессорско-преподавательского состава к научно-исследовательской работе (прежде всего, для университетов, чья деятельность преимущественно сфокусирована на преподавательской деятельности);

2. Расширение спектра направлений научно-исследовательской деятельности сотрудников в целях удовлетворения интересов внешних заказчиков (исследовательские университеты, у которых основным видом научной деятельности традиционно являются фундаментальные исследования).

Для усиления научно-исследовательской компоненты деятельности сотрудника университета активно используются следующие механизмы:

- выделение научно-исследовательской деятельности в качестве приоритетной (или



- поддержание баланса между преподавательской и исследовательской деятельностью);
- снижение преподавательской нагрузки;
- создание физических условий для осуществления исследовательской деятельности (лаборатории, оборудование, библиотека);
- выделение из университетских средств исследовательских грантов и стипендий;
- возможности для повышения квалификации научного сотрудника (предоставление творческих отпусков, возможности прохождения стажировок, собственная организация образовательных программ и т. д.).

Для вовлечения научно-исследовательского персонала в новые виды деятельности широко применяются такие меры, как:

- рассмотрение инновационной деятельности в качестве приоритетной на общеуниверситетском уровне;
- введение системы материальных стимулов (персональное участие в получении доходов от использования интеллектуальной собственности);
- введение системы надбавок за активное взаимодействие с промышленностью;
- изменение существующей системы оценки научно-исследовательской деятельности;
- организационная поддержка усилий сотрудников по привлечению финансирования из разных источников;
- финансовые механизмы воздействия на активность сотрудников (внутренние университетские фонды и гранты).

#### Библиографический список

1. Бариленко В. И. Методология бизнес-анализа : учебное пособие. – М., 2018. Сер. Магистратура.
2. Джонстаун Б. Сокращение финансирования высшего образования: стимулы и ограничения диверсификации доходов // Университетское управление; практика и анализ. – 2002. – № 2 (21).
3. Зарубежный опыт реформ в образовании: Европа, США, Китай, Япония // Высшее образование сегодня. – 2001. – № 2. – С. 60–67.
4. Мездриков Ю. В., Мушак А. А. Аудит образовательных учреждений. – Саратов, 2012.
5. Мездриков Ю. В., Мушак А. А. Сравнительный анализ финансового аудита и аудита эффективности применительно к образовательным учреждениям // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 2 (38). – С. 48.
6. OECD Report: Governance of Public Research: Toward Better Practices, OECD. – Paris, 2003.
7. Benchmarking industry-science relationships. Proceedings of the joint German-OECD Conference held in Berlin, October 16–17, OECD. – Paris, 2000.
8. OECD Report: Science, Technology and Industry Outlook, OECD. Paris, 2002.
9. OECD Report: Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organizations, OECD. Paris, 2003.
10. Dill D., Sporn B. The implications of postindustrial environment for the university: an introduction // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). – Oxford, 1995.
11. Gibbons M. The university as an instrument for the development of science and

- basic research: the implications of mode 2 science // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). – Oxford, 1995. – P. 90–104.
12. Gibbons M. Higher Education Relevance in the 21st Century. The World Bank, Oct. 1998.
13. Davies J. L. The emergence of entrepreneurial cultures in European Universities // Higher Education Management and Policy. – 2001. – Vol. 13. – № 2. – P. 25–45.
14. Chugumbaev R. R., Nesterenko Y. N., Fedotova G. V., Chugumbaeva N., Barilenko V. I. Strategic control as a tool effective management of region's economy // Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. "Lecture Notes in Networks and Systems" Plekhanov Russian University of Economics. – Luxembourg, 2020. – P. 25–36.

© Мездриков Ю.В., 2020.