

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ

**Г.М.Бычкова,**

*кандидат экономических наук, проректор по экономике  
Белорусского государственного университета транспорта*

## ***Задачи реформирования высшей школы Республики Беларусь***

Переориентация экономики Беларуси на рыночные рельсы предполагает серьезные преобразования и в системе высшего образования, его адаптацию к новым условиям хозяйствования. Вузы должны обеспечить выпуск специалистов высокой квалификации, обладающих глубокими теоретическими знаниями в области общественных и прикладных наук, конкретными практическими навыками для принятия и реализации эффективных решений в соответствующих сферах деятельности.

Достижение этой цели возможно лишь при реализации комплекса правовых, экономических и организационных решений и задач. К наиболее важным из них можно отнести следующие:

- повышение уровня квалификации профессорско-преподавательского персонала за счет обогащения современными знаниями, освоения новых прогрессивных методов обучения, обеспечивающих подготовку специалистов высокого класса, способных действовать в рыночных условиях;

- развитие в вузах научных исследований как важного фактора постоянного совершенствования уровня подготовки преподавателей, студентов, а также сохранения и эффективного использования научного потенциала республики;

- совершенствование научной организации учебного процесса для обеспечения высокого качества обучения, развития творческих способностей и самостоятельности студентов;

- укрепление материальной базы вузов: обеспечение их современным техническим оборудованием, электронно-вычислительной техникой, новейшими приборами, препаратами, а также современной литературой, отечественными и зарубежными

учебниками, пособиями, периодическими изданиями и т.п.

Большинство вузов – это учреждения с высокой концентрацией интеллекта. Не много найдется предприятий или заведений, которые могут сравниться с вузами по количеству ученых и высококвалифицированных специалистов.

Современный вуз представляет собой сложную социально-экономическую систему. Целевая его функция многогранна и включает в себя как образование, науку, так и культуру, просвещение, воспитание. Источники финансирования различные – бюджеты всех уровней, средства организаций, частные средства граждан. Сложны по составу потребляемые ресурсы (материальные, финансовые и трудовые). Характерными особенностями деятельности вуза являются усложнение отношений собственности, появление внебюджетных доходов и диверсификация видов деятельности. Можно констатировать тот факт, что в системе высшей школы Республики Беларусь современные демократические методы организации, финансирования, управления и контроля реально сосуществуют с устаревшими консервативными методами, основанными на нормативном бюджетном финансировании. По существу, новое соседствует со старым, находясь одновременно в диалектическом симбиозе и конфликте. Познать эти противоречия, их экономическую основу – значит найти методы разрешения многих проблем высшей школы и, в конечном итоге, обеспечить улучшение качества образования [1. С.222–223].

## ***Проблемы организации высшей школы: финансовый аспект***

Государственный вуз представляет собой единое юридическое лицо с единым балансом, консолидированным бюджетом и неде-

лимой собственностью. Это – образовательное учреждение, руководимое ректором на принципах единоначалия и коллегиальности, имеющее комплексную целевую функцию и собственную инфраструктуру, централизованные фонды материально-технического и социального развития, общую территорию.

Одной из наиболее характерных черт развития вуза в течение последних лет является расширение так называемой внебюджетной коммерческой деятельности, которая функционирует по законам рынка, имеет специфическую мотивацию, подчиняется иным экономическим, бухгалтерским, налоговым и правовым нормам, требует адекватных методов управления, контроля и оценки эффективности. Развитие коммерческой деятельности создает предпосылки для видоизменения формы государственной собственности и формирования на ее основе коллективной собственности вуза, на которую претендуют работники вуза и стоимость которой необходимо отражать на отдельном балансе. При этом внебюджетной деятельностью, как правило, заняты далеко не все работники вуза, а лишь некоторая активная часть. Отметим также, что отдельные виды коммерческой деятельности могут наносить ущерб основной деятельности вуза, осуществляемой за счет средств госбюджета. Прибыль от коммерческой деятельности часто реинвестируется на цели, связанные с бюджетными функциями вуза. Создается ситуация, когда часть целого (коммерческая деятельность) должна быть не только самокупаемой, но и обеспечивать прибыль для содержания и развития целого – государственного вуза.

Рассмотрим некоторые из возникающих противоречий более подробно.

Вузы, ввиду их государственного финансирования и важности социальной миссии, находятся под государственным контролем и патронажем. Контролируются, прежде всего, содержание и качество образования, а также целесообразность использования бюджетных средств. В то же время вузам свойственна и разрешена законом определенная степень свободы в управлении экономикой.

С одной стороны, государственные вузы производят значимые общественные блага –

бесплатное образование, а также фундаментальные научные и культурные знания. С другой стороны, сегодня вузы обучают студентов и на платной основе, выполняют частные заказы в области прикладных научных исследований, производят продукцию и оказывают различные услуги. Государственный вуз – это субъект общества и государства, он выступает в роли центра образования, науки и культуры, удовлетворяющего потребности общества и выполняющего государственные заказы на подготовку специалистов и выполнение фундаментальных научных исследований. Одновременно вуз – это субъект рыночной экономики, выступающий в роли товаропроизводителя интеллектуальной продукции и образовательных услуг, свободно реализующий свою продукцию на рынке. Вуз заботится о своих доходах и прибылях, хотя и является некоммерческой организацией, а предпринимательской деятельностью занимается постольку, поскольку это соответствует его целям и служит их достижению.

В первом случае вуз является представителем нетоварного сектора экономики, во втором – товарного. Очевидно, что каждому свойственна своя экономическая концепция. В первом случае – это планомерная работа по госзаказу, формирование рабочих мест с гарантированной заработной платой и минимальный риск. Во втором случае – это дух предпринимательства, жесткая конкуренция, повышенная вероятность потерять работу при снижении спроса на продукцию, но и возможность получать достойную оплату за свой труд и талант.

Совершенствование экономики образования в конце 90-х годов связывалось с реализацией комплекса мер, предусматривавших как развитие новых рыночных элементов, так и ослабление влияния на образование нерыночных механизмов с целью расширения возможностей выбора на рынке образовательных услуг, достижения баланса интересов индивида и общества, повышения эффективности использования в образовании финансовых ресурсов [3. С.74].

В качестве перспективной возможности дополнительного финансирования вуза рассматривалось развитие платных образовательных услуг. В силу низкой материаль-

ной обеспеченности населения система платных услуг не стала значительным источником финансирования. Средства предприятий и спонсоров на развитие учреждений общего образования сильно персонифицированы и по отношению к объему бюджетных средств невысоки.

В новых условиях развития наше государство расценивает уровень образованности населения в качестве важнейшего фактора, определяющего социально-экономическое и духовное развитие общества, политическую и нравственно-психологическую атмосферу в стране. Выход на уровень лучших образовательных систем является одним из

ведущих принципов развития образования. Однако конкретных разработок, адекватных названным целям моделей финансирования образования в Республике Беларусь, еще нет. Новые подходы к финансированию образования только складываются и в литературе мало освещены. Это определяет особую важность анализа сложившегося механизма, объемов финансирования образования и предпосылок его совершенствования.

На рис. 1, 2 представлены источники финансирования расходов высших учебных заведений Гомельского региона в 1997–1998 гг. Государственные бюджетные средства в реальном выражении по общему объе-



Рис. 1. Источники финансирования расходов вузов Гомельского региона в 1997 г., млн руб.

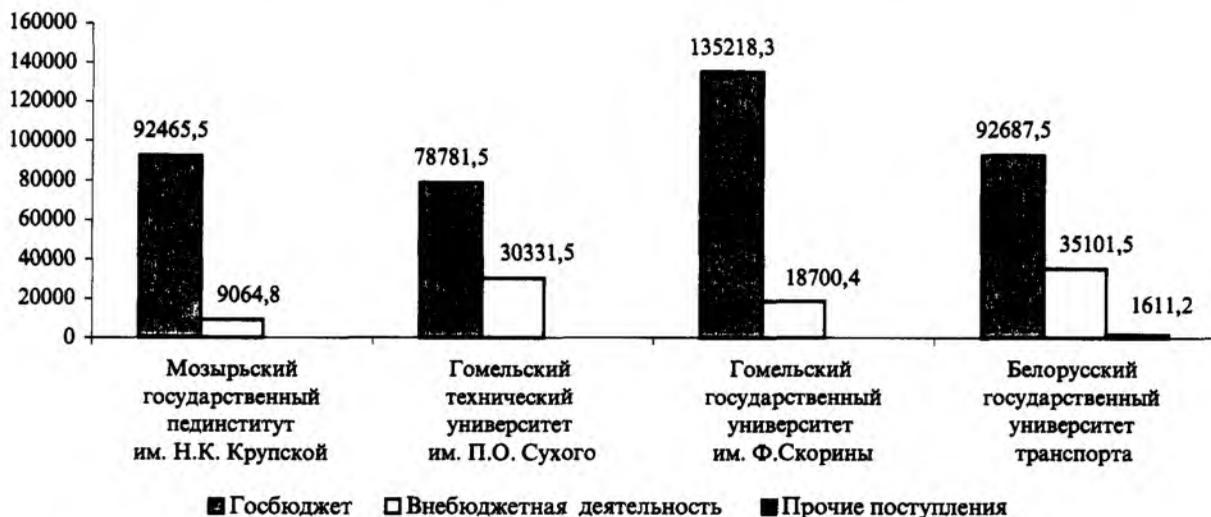


Рис. 2. Источники финансирования расходов вузов Гомельского региона в 1998 г., млн руб.

му в источниках финансирования в течение этого периода имели разнонаправленную динамику по вузам, практически совпадающую по вектору развития и удельному значению показателей. В 1997–1998 гг. финансирование расходов по всем типам учебных заведений Гомельского региона постоянно увеличивалась. Так, объем ассигнований в 1997 г. составил 67365,0 тыс. руб., в 1998 г. – 123490,5 тыс. руб., т.е. возрос в 1,8 раза.

Сопоставляя данные о выделении средств из государственного бюджета по годам, необходимо отметить их значительные колебания и сокращение доли в общем объеме финансирования. Так, в 1998 г. наблюдается снижение доли бюджетных ассигнований в общем объеме финансовых ресурсов с 85,7 до 80,7%, хотя абсолютная сумма финансирования возросла с 57918,2 до 99788,2 млн руб., т.е. в 1,7 раза. Следовательно, бюджетных средств на содержание вуза недостаточно, и это побуждает к развитию коммерческой хозяйственной деятельности в учебном заведении. Как показали исследования за этот же период, доля внебюджетных средств в общем объеме ассигнований в целом по вузам увеличивается. Так, объем внебюджетных средств в 1998 г. увеличился до 19,3 % и его абсолютная величина составила 23702,3 тыс. руб., что свидетельствует о развитии платных услуг образования, хозяйственной и коммерческой деятельности и привлечении дополнительных источников финансирования.

#### **Основные пути совершенствования финансовой системы высшего образования**

В условиях рыночных отношений необходимо изменить порядок формирования финансовых ресурсов сферы высшего образования. Это может осуществляться по следующим основным направлениям.

1. Сохранение бюджетного финансирования в качестве важнейшего источника. Учитывая приоритетность образования в создании высококвалифицированных кадров, внедрении новых технологий и на этой основе подъема экономического и научного потенциала, следует повысить долю расходов на высшее образование в общем объеме ВВП.

2. Создание законодательных и экономических условий для развития образовательных платных услуг, что увеличит денежные поступления внебюджетных средств.

3. Использование для расширения и укрепления материальной базы вузов заемных средств. Учитывая важность этих мероприятий, целесообразно предоставлять целевые кредиты на льготной основе (по пониженным процентам на срок до 10 лет). Возврат кредитов, как и их рациональное использование, должны гарантироваться заемщиками посредством предоставления бизнес-планов, обосновывающих основные направления использования средств, проводимые мероприятия и договорную оценку потребности в финансовом обеспечении.

4. Расширение возможностей привлечения средств спонсоров (отечественных и зарубежных) в виде грантов, премий, именных стипендий и пр.

#### **Коммерческая деятельность вузов**

Важнейшим источником доходов, обеспечивающим сохранение и развитие государственного вуза, стала коммерческая деятельность. Она и раньше играла определенную роль, однако в условиях перехода высшей школы в систему рыночных отношений ее значение неизмеримо возрастает. В современных условиях коммерческая деятельность рассматривается как принципиально новая форма финансового обеспечения вузов. При этом следует отметить следующие важные причины усиления значимости внебюджетной деятельности в системе высшей школы.

1. Постоянное уменьшение бюджетных затрат на высшее образование в республике, которое обуславливает необходимость расширения доходов вузов от внебюджетной деятельности как важного фактора их выживания и развития.

2. Увеличение затрат на содержание государственного высшего образования из внебюджетных источников является сегодня общемировой тенденцией, а не только необходимостью, вызванной кризисным состоянием белорусской высшей школы в условиях переходного периода. В настоящее время возрастание значения внебюджетной деятельности – объективная закономерность разви-

тия высшего образования во всем мире [7. С.16–19].

3. Рост потребности в дополнительном, в частности во втором высшем образовании, повышении квалификации, осуществляемом, как правило, на платной основе. Это направление коммерческой деятельности имеет огромный потенциал дальнейшего развития. Современная система высшего образования в Беларуси характеризуется очень большим количеством специальностей узкого профиля. В странах же с развитой рыночной экономикой профессиональное будущее индивидуума является не вполне определенным, поэтому студенты, начиная узкую специализацию слишком рано, рискуют получить профессию, которая окажется невостребованной быстро меняющейся экономикой. В то же время система специализированного высшего образования имеет и свои преимущества. Поэтому следует избегать быстрой и радикальной ее перестройки, необходимо сделать систему более гибкой. В этой связи многократно возрастает роль дополнительного непрерывного образования и повышения квалификации как важного направления коммерческой деятельности вуза. Дополнительное образование в целом, его содержание и направление могут наиболее гибко и адекватно скорректировать изменение потребностей в специалистах с высшим образованием. Государственные вузы способны и должны стать главными центрами переподготовки кадров, отвечающими новым потребностям рыночной экономики. Однако эффективность этой деятельности будет зависеть от создания специальных организационных коммерческих структур.

4. Повышение удельного веса платного образования в системе государственной высшей школы по базовым специальностям вуза. Здесь также речь идет об объективной долгосрочной тенденции. С одной стороны, она обусловлена появлением достаточно широкого слоя состоятельных физических и юридических лиц, которые могут заплатить за обучение. С другой стороны, по ряду специальностей (например, экономических, юридических, связанных с прикладной математикой и вычислительной техникой) сложился довольно высокий конкурс, который побуждает потенциальных студентов учиться на

условиях полного или частичного возмещения затрат. Государственные вузы не могут и не должны сделать обучение по специальностям, пользующимся повышенным спросом, только платным, однако работу по расширению платного обучения необходимо продолжать. Она требует особого внимания в условиях усилившейся конкуренции со стороны негосударственных вузов, ориентированных как раз на эти дефицитные и престижные специальности.

5. Фактор конкуренции между государственными и негосударственными вузами, с одной стороны, а также между государственными вузами – с другой, за студентов, готовых обучаться на платной основе, усиливает роль и значение уровня организации коммерческой деятельности.

Возрастание значения коммерческой деятельности обусловлено также существующей тенденцией снижения уровня оплаты труда преподавателей и сотрудников государственных вузов.

Важно отметить, что расширение коммерческой деятельности и совершенствование уровня ее организации может нейтрализовать негативную тенденцию уменьшения доходов вузовских работников в двух аспектах. Во-первых, рост внебюджетных доходов даст возможность компенсировать падение их реальной зарплаты за счет дополнительной оплаты труда из внебюджетных фондов. Во-вторых, само по себе развитие коммерческой деятельности позволит им получать дополнительные заработки, а создание дополнительных рабочих мест поможет смягчить проблему сокращения штатов.

6. Переход к новой системе организации научно-исследовательских опытно-конструкторских разработок и коммерческого использования их результатов, который должен вывести внебюджетную деятельность на новый уровень ее организации. Мировая практика показывает, что развитие вузовской науки привело к тому, что высшие учебные заведения стали превращаться в составную часть (нередко центральную) технопарков и технополосов, в рамках которых осуществляется эффективная взаимосвязь обучения, науки, экспериментального производства и коммерческого освоения результатов НИОКР. С участием вуза образуется

большое количество малых инновационных фирм, маркетинговых центров и других образований, в которых работают его сотрудники и студенты. Такие образования могут быть юридически независимыми и не вписываться в сложившуюся систему управления высшим учебным заведением. Деятельное участие вуза в создании новых структур НИОКР за его пределами требует соответствующей организации этой работы, которая и ложится на те вузовские структуры управления, которые связаны с внебюджетной деятельностью [6. С.124–126].

7. Реорганизация структуры управления в Республике Беларусь, что неизбежно повышает роль регионов в самостоятельном решении различных проблем, в первую очередь экономических. При этом вузы постепенно становятся опорой региональных властей в разработке и реализации социально-экономических и других программ развития. Подобные программы разрабатываются, как правило, на межвузовской основе, и их организация пока еще не вписывается в существующую систему управления вузами.

8. Получение государственными вузами в соответствии с действующим в настоящее время законодательством широких прав по использованию закрепленного за ними имущества, что открывает большие возможнос-

ти для участия вузов в предпринимательской деятельности без полного отчуждения переданного в оперативное распоряжение государственного имущества. Предпринимательство на базе закрепленных за вузами материальных ресурсов превращается сегодня в важное направление внебюджетной деятельности.

9. Обретение вузами в результате коммерческой деятельности широкой свободы в использовании заработанных средств (в основном финансовых ресурсов). Образующиеся в результате этой деятельности временно свободные денежные средства сами нуждаются в управлении. (Это неизбежно вызывает к жизни еще одно направление внебюджетной деятельности – управление финансовыми активами. Данное направление – принципиально новое для вузовской деятельности и требует особого подхода к его организации.)

Структура поступлений от внебюджетной деятельности по высшим учебным заведениям Гомельского региона представлена на рис. 3, 4. Доходы за обучение студентов на платной основе за 1997 и 1998 гг. составляют соответственно 74,3 и 81,2% от всех внебюджетных средств. Незначительные поступления наблюдаются по таким источникам, как научное консультирование, издательские

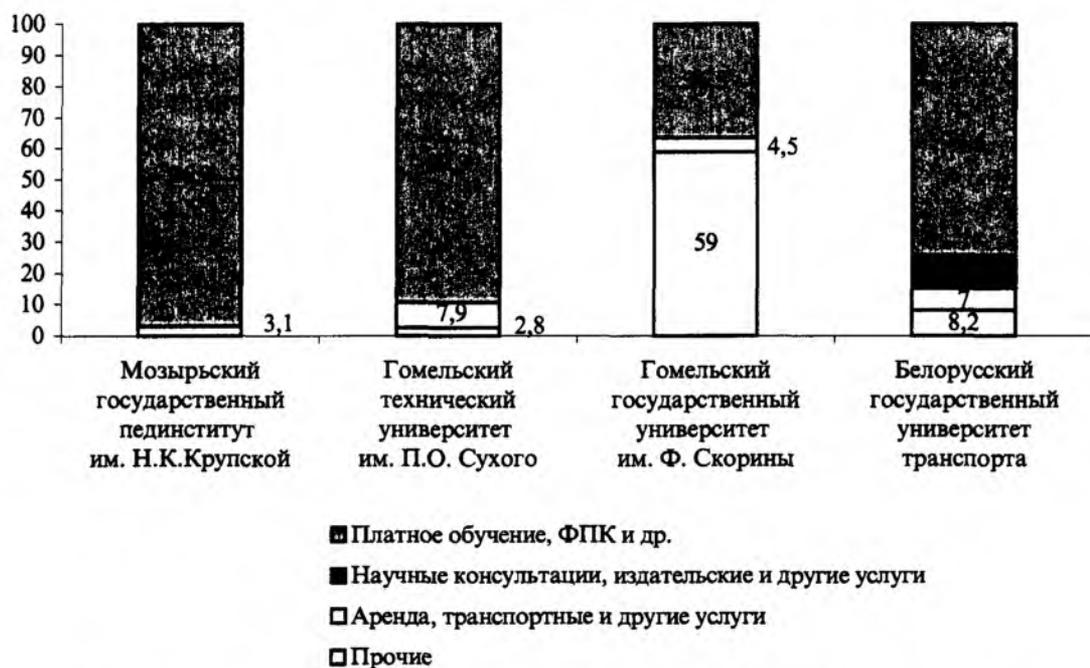


Рис. 3. Удельный вес отдельных видов коммерческой деятельности за 1997 г., %.



Рис. 4. Удельный вес отдельных видов коммерческой деятельности за 1998 г., %.

и транспортные услуги. Необходимо отметить, что госбюджетные средства не используются на издание учебной литературы в связи с директивой Министерства образования, поэтому вузу приходится заниматься издательской деятельностью по выпуску учебников, учебных пособий. Финансовые ресурсы за счет этого вида деятельности формируются в основном от поступлений за реализацию печатной продукции, а она, как правило, не обладает высоким уровнем рентабельности. Их величина в объеме поступлений от внебюджетных источников составила 10,4% в 1997 г. и 9,3% в 1998 г. Аренда, транспортные и другие услуги составили 6,5 и 3,9% за анализируемый период. Большой удельный вес занимают прочие поступления внебюджетных средств. Сюда относятся реализация излишнего имущества, операции с ценными бумагами, проценты банка за использование временно свободных средств. Сумма прочих поступлений изменилась достаточно ощутимо – с 18,3% в 1997 г. до 13,5% в 1998 г.

Однако следует отметить, что доля внебюджетных средств в источниках финансирования затрат вузов Гомельского региона очень невелика, хотя она имеет тенденцию к увеличению. Таким образом, сложившаяся экономическая ситуация в республике побуждает к развитию коммерческой и хозяй-

ственной деятельности в учебных заведениях. Вузы, имеющие экономические и юридические специализации, действуют эффективнее, их рейтинг гораздо выше, а следовательно, и больше возможностей получить финансовую поддержку от юридических и физических лиц.

**Консолидированный бюджет вузов – современный механизм управления финансовыми потоками**

Новые возможности, открытые сегодня перед белорусскими вузами, не только расширяют масштабы коммерческой деятельности, но и придают ей многофункциональный и многоуровневый характер. Их активная внебюджетная деятельность стала реальностью, уже сегодня внося весомый вклад в доходную часть консолидированного бюджета вуза. С одной стороны, она диверсифицирует источники их содержания и развития, обеспечивая финансовую устойчивость, а с другой – является способом адаптации вузов как организации в целом и каждого работника как личности в рыночной экономике [4. С.75].

Консолидированный бюджет вуза объединяет бюджеты территориальных и структурных подразделений вузов, из которых складывается единый, интегрированный совокупный баланс.

Совершенствование системы финансового механизма направлено на вовлечение в хозяйственный оборот вуза свободных денежных потоков в виде консолидированного бюджета вуза. Схема формирования финансовых ресурсов консолидированного бюджета вуза представлена на рис. 5. Его доходы образуются за счет:

- государственных поступлений за подготовку специалистов согласно контрольным цифрам приема;
- государственного финансирования повышения квалификации;
- государственного финансирования целевых образовательных программ;
- оплаты дополнительных образовательных услуг для предприятий;
- оплаты обучения и дополнительных образовательных услуг, предоставляемых отдельным гражданам;
- платежей за аренду площадей и ресурсов вуза;
- оплаты научных, консультационных и прочих услуг необразовательного характера;

- доходов от продажи нематериальных активов;
- доходов от продажи собственного имущества или имущества, оставленного в собственности вуза;
- доходов от участия в деятельности других организаций;
- доходов от проведения культурно-массовых мероприятий, безвозмездных перечислений пожертвований других организаций.

Консолидированный бюджет вуза позволяет всесторонне анализировать, а затем совершенствовать финансовые отношения между бюджетами структурных подразделений и повышать эффективность их использования, дает возможность моделировать движение бюджетных ресурсов на текущий год или более длительный период, а также корректировать их в течение бюджетного года в связи с изменением конкретных обстоятельств.

При получении вузом дополнительных доходов или сверхплановых поступлений в



Рис. 5. Схема формирования финансовых ресурсов консолидированного бюджета вуза.

составе консолидированного бюджета подразделений они направляются в первую очередь на расходы, которые финансируются за счет дополнительных поступлений, во вторую – на погашение текущей задолженности, в третью – на оплату непредвиденных работ и, наконец, – на погашение долгосрочной задолженности. Приоритет направлений и мероприятий, поддерживаемых дополнительными средствами, определяется решением Совета вуза или ректора вуза. Эта приоритетность должна быть принята при подготовке очередного годового экономического плана вуза.

Если возникает необходимость в новых видах расходов, которые ранее не планировались, то их финансирование должно определяться решением Совета вуза или приказом по вузу с указанием порядка их финансирования. А если требуется финансирование расходов в большем, чем заложено в плане, размере, приказом по вузу назначается финансовая проверка, по результатам которой принимается финансовое решение.

Бухгалтерские службы не имеют права принимать к финансированию расходы, не входящие в роспись плановых годовых бюджетных расходов.

Финансовые средства, полученные вузом от государственных органов, не могут быть переданы другому юридическому лицу, так как они имеют целевое назначение. Контроль за соблюдением этого условия осуществляют органы Казначейства. Доходы от своей коммерческой деятельности вуз вправе использовать по своему усмотрению. Однако, принимая решение об этом, следует учитывать:

- риск потери средств;
- размер ожидаемого дохода;
- соответствие поддерживаемой области деятельности целям развития общества, региона и вуза;
- потери вуза от изъятия средств из мероприятий по развитию вуза;
- дополнительные налоговые платежи из-за направления прибыли не на развитие образования.

Средства, поступающие в вуз как оплата государственного заказа за подготовку специалистов, как оплата дополнительных и прочих услуг, предоставляемых вузом, дол-

жны быть распределены по общеузовским мероприятиям и структурным подразделениям. Средства консолидированного бюджета распределяются после ряда управленческих решений (процедура бюджетного планирования):

- прогноз реального государственного и негосударственного финансирования;
- оценка поступления средств по источникам;
- выбор приоритетных направлений деятельности вуза;
- определение плановой потребности в расходах на оплату труда и выплату стипендий;
- планирование работ по обслуживанию территории, содержанию зданий, сетей и других объектов, имеющих общеинститутское значение;
- определение стоимости стандартного набора услуг служб управления и структурных вспомогательных подразделений.

Этих элементов достаточно для составления сводного консолидированного бюджета вуза.

Альтернативы этому в современной Беларуси нет. Программа социальных реформ республики предусматривает совершенствование системы финансирования высшего и послевузовского образования на основе консолидации бюджетных средств всех уровней, внебюджетных источников и средств населения с использованием государственного финансирования для обеспечения минимальных нормативов.

Между тем нарастающая коммерческая деятельность является не только ресурсобразующим фактором, но и новым явлением, дестабилизирующим и нарушающим былую гармонию в вузах, разрушающим прежнюю иерархическую систему управления, смещающим целевую функцию, миссию вуза как центра образования, науки и культуры в сторону личных материальных интересов работников. Создается угроза нарастания противоречий между государством, вузом и личностью работника вуза. Задача администрации вуза – обеспечить баланс нерыночных и рыночных экономических отношений. С одной стороны, необходимо усилить единство и целостность вуза путем совершенствования структуры управления, с другой – ввес-

ти более диверсифицированную и гибкую систему финансирования, изыскать альтернативные ресурсы, мотивировать работников вуза к активному участию в переменах, изменить менталитет профессорско-преподавательского состава в сторону рыночной ориентации.

Возрастающая роль доходов от предпринимательской деятельности и в университетах Запада ставит сложные вопросы относительно экономической природы самих учреждений высшего образования. Университеты не являются обычными коммерческими фирмами, действующими по законам бизнеса, их уставные документы в редких случаях обозначают структуру собственности и финансирования. При этом строго определено, что управляющие органы обязаны использовать все имеющиеся средства для выполнения образовательной задачи университета [2. С.112–114]. Предпринимательская деятельность ведется, как правило, коммерческими фирмами, полностью принадлежащими университету, и тут возникает проблема распределения коммерческой прибыли. Такая же проблема встает и при распределении дохода между университетом, кафедрой и профессорско-преподавательским составом, например, при оказании платных образовательных и консультационных услуг. Все больше и больше сотрудники образовательных учреждений вынуждены мыслить в предпринимательском, коммерческом направлении, одновременно сохраняя свою академическую независимость. Белорусские вузы должны проявить себя в создании соответствующего

кодекса для регулирования внебюджетного предпринимательства, предусматривающего сохранение деятельности своих сотрудников в рамках образовательной миссии.

Настоятельным требованием в сегодняшних условиях становится разработка отечественных теоретических основ управления образованием, которые стали бы частью экономической науки, а именно экономики образования в условиях рыночных отношений.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В.* Экономика и организация управления вузом. СПб.: Изд-во «Лань», 1999.
2. *Драккер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
3. *Капанова В.* Европейская высшая школа в условиях реформ // Адукацыя і выхаванне. 1996. № 6.
4. *Киреенко М.Г., Гончаренко Л.Е.* О путях совершенствования финансирования системы образования в Республике Беларусь // Белорусский экономический журнал. 1999. № 1.
5. *Любимцев Ю., Дудкин В.* Финансовые потоки как объект индикативного планирования и регулирования // Российский экономический журнал. 1998. № 3.
6. *Слонимский А.А.* Высшее образование, научные исследования и промышленность в европейских странах с переходной экономикой // Белорусский экономический журнал. 1998. № 1.
7. *Шестопалова Е.В., Евстегнеева Т.А., Воронин А.А.* Финансирование высших учебных заведений в новых условиях хозяйствования. М.: Экономика, 1991.

