

Уроки пандемии коронавируса и возможное изменение механизма финансового обеспечения деятельности вузов

Т. Л. Клячко, А. В. Новосельцев, Е. В. Одоевская,
С. Г. Синельников-Мурылев

Статья поступила
в редакцию
в октябре 2020 г.

Клячко Татьяна Львовна — доктор экономических наук, директор Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, директор по стратегии и методологии Федерального института развития образования РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 1. E-mail: tlk@fanera.ru (контактное лицо для переписки)

Новосельцев Алексей Владимирович — проректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 109028, г. Москва, Покровский бульвар, 11. E-mail: anovoseltsev@hse.ru

Одоевская Елена Викторовна — старший помощник ректора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Адрес: 109028, г. Москва, Покровский бульвар, 11. E-mail: ekirilyuk@hse.ru

Синельников-Мурылев Сергей Германович — доктор экономических наук, профессор, ректор Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации. Адрес: 119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А. E-mail: sinel@vavt.ru

Аннотация

Рассматривается организационно-экономическая реакция системы высшего образования на пандемию коронавируса и вынужденный переход на дистанционное обучение. Проанализирована ситуация, сложившаяся в разных группах вузов, и принятые ими меры в ответ на необходимость закрытия кампусов и перевод преподавателей и студентов на удаленный формат взаимодействия в образовательном процессе. Оценена потребность системы образования в дополнительном бюджетном финансировании на развитие цифровой образовательной среды, повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, а также на создание рабочих мест в вузах для студентов, потерявших приработок, который позволял им оплачивать обучение и/или проживание в другом регионе. Показано, что сложившийся с 2013 г. механизм финансового обеспечения реализации государственного задания по образованию и науке в новых условиях становится неэффективным, и предлагаются варианты его совершенствования.

Ключевые слова

система высшего образования, дистанционное обучение, экономические последствия пандемии для вузов, финансовые механизмы, государственное задание, финансовая устойчивость вузов.

Для цитирования

Клячко Т. Л., Новосельцев А. В., Одоевская Е. В., Синельников-Мурылев С. Г. (2021) Уроки пандемии коронавируса и возможное изменение механизма финансового обеспечения деятельности вузов // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 1. С. 8–30. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-8-30>

Lessons Learned from the Coronavirus Pandemic and Possible Changes to Funding Mechanisms in Higher Education

T. L. Klyachko, A. V. Novoseltsev, E. V. Odoevskaya,
S. G. Sinelnikov-Murylev

Tatyana Klyachko, Doctor of Sciences in Economics, Director of the Center for Lifelong Learning Economics, Institute of Applied Economic Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Professor, National Research University Higher School of Economics. Address: Bld. 1, 82 Vernadskogo Ave, 119571 Moscow, Russian Federation. E-mail: tlk@ranepa.ru (Corresponding author)

Alexey Novoseltsev, Vice Rector, National Research University Higher School of Economics. Address: 11 Pokrovsky Blvd, 109028 Moscow, Russian Federation. E-mail: anovoseltsev@hse.ru

Elena Odoevskaya, Senior Assistant to Rector, National Research University Higher School of Economics. Address: 11 Pokrovsky Blvd, 109028 Moscow, Russian Federation. E-mail: ekirilyuk@hse.ru

Sergey Sinelnikov-Murylev, Doctor of Sciences in Economics, Professor, Rector, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Address: 6A Vorobyevskoe Hwy, 119285 Moscow, Russian Federation. E-mail: sinel@vavt.ru

Abstract This paper explores the organizational and economic response of higher education to the coronavirus pandemic and the emergency transition to distance learning. We analyze the situation across different categories of universities as well as how they respond to campus closures and to the urgent transition to remote student-faculty interactions in learning. We also assess the education system's need for additional public funding to promote digital learning environments, foster professional development of faculty members, and create job opportunities for students who have lost their jobs that paid their education and/or accommodation. Improvement scenarios are proposed for the funding mechanisms underlying the fulfillment of government contract for education and science, which have been applied since 2013.

Keywords higher education system, distance learning, economic effects of the pandemic on universities, funding mechanisms, government contract, economic resilience of universities.

For citing Klyachko T. L., Novoseltsev A. V., Odoevskaya E. V., Sinelnikov-Murylev S. G. (2021) Uroki pandemii koronavirusa i vozmozhnoe izmenenie mekhanizma finansovogo obespecheniya deyatelnosti vuzov [Lessons Learned from the Coronavirus Pandemic and Possible Changes to Funding Mechanisms in Higher Education]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 8–30. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-1-8-30>

Пандемия коронавируса серьезно изменила ситуацию в системе высшего образования, затронув большинство механизмов функционирования данной сферы, в том числе и механизм финансового обеспечения реализации вузами государственного задания [Абанкина и др., 2010; Абанкина, Абанкина, Филатова, 2016; Клячко, Май, 2015а; 2015б]. Она ускорила развитие в высших учебных

заведениях цифровой образовательной среды [Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики, 2018; Клячко, Синельников-Мурылев, 2018; Платонова, Кузьминов, Фруммин, 2019; OECD, 2020; Gouëdard, Pont, Viennet, 2020], побудила их обеспечивать дистанционное обучение не на отдельных курсах, а на всей образовательной программе подготовки бакалавров, специалистов и магистров [Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики, 2018; Платонова, Кузьминов, Фруммин, 2019; Деброк, 2018]. Вопросы бюджетного финансирования других составляющих образовательной деятельности также встали в повестку дня, поскольку и научные подразделения вузов, и административные службы работали в новом режиме [Абанкина, Абанкина, Филатова, 2016; Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики, 2018; Клячко, Синельников-Мурылев, 2012].

Но самое главное — изменилась деятельность преподавателей, как читающих лекции, так и проводящих семинарские (практические, лабораторные) занятия [Баранников и др., 2020]. Потеряло смысл прежнее представление о соотношении численности преподавателей и студентов [Клячко, Синельников-Мурылев, 2018; Деброк, 2018], оказались размыты границы учебных групп, нуждались в пересмотре нормы нагрузки преподавателей, поскольку в *Zoom*, *Skype*, *Webinar* или *MSTeams* слушать лекцию, присоединиться к практическим занятиям в том или ином вузе могли студенты и слушатели других высших учебных заведений [Деброк, 2018; Баранников и др., 2020]. Таким образом, возник прообраз виртуальной академической мобильности студентов и преподавателей, широкого сетевого взаимодействия университетов, а следовательно, потребовался новый подход к построению и реализации образовательного процесса, его бюджетному и внебюджетному финансированию [Клячко, Мау, 2015а; 2015б]. Все указанные новации должны быть осмыслены в рамках создания того финансового механизма высшей школы, который будет необходим не только и не столько в экстремальных ситуациях типа пандемии, но и при выстраивании новых смешанных форматов развития системы высшего образования.

В статье рассматриваются перемены, которые пандемия внесла в функционирование системы высшего образования, а также обсуждаются организационно-экономические преобразования (изменение финансового механизма), которые требуются для ее эффективного функционирования и развития.

**Новая ситуация
в высшем
образовании**

Экстренный переход на дистанционное обучение, который произошёл в России и мире весной, а затем фактически повторился осенью 2020 г. в связи с пандемией коронавируса, должен быть осмыслен как с организационной, так и с экономической точек зрения. С одной стороны, вузы приобрели новый опыт функцио-

нирования, а с другой — перед ними встала задача развития в радикально изменившихся и еще не до конца определившихся условиях. Перемены затронут и внутреннюю вузовскую среду, и внешнюю, поскольку не будет прежним объем ресурсов, которые поступают в систему высшего образования.

Краткосрочные организационно-экономические проблемы в начале пандемии были вызваны необходимостью обеспечить финансовую устойчивость вузов при ожидавшемся весной 2020 г. сокращении по крайней мере внебюджетных доходов вузов и одновременном росте непредвиденных расходов на обеспечение перехода в дистанционный режим обучения студентов и слушателей, девальвацией лимитов расходов, зависящих от курса рубля.

Пандемия коронавируса и вызванный ею экономический кризис привели к ощутимым финансово-экономическим последствиям для вузов. Очевидно, что восстановление уровня внебюджетных доходов вузов будет длительным; отсутствие источников инвестиций в адаптацию персонала вузов к новым условиям и технологиям работы может привести к снижению их кадрового потенциала и качества обучения; сложившийся в последние годы уровень нормативных затрат федерального бюджета на подготовку бюджетных студентов окажется недостаточным для решения новых задач [Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики, 2018].

Снижение доступных системе высшего образования ресурсов развития в ситуации пандемии и в обозримом будущем после ее окончания не является специфической проблемой России: аналогичные процессы затронули университеты как развитых, так и развивающихся стран¹.

Усиление дифференциации вузов в условиях перехода на дистанционное обучение

На дистанционное обучение в период пандемии перешли практически все российские вузы. Однако и подходы к его организации, и используемые вузами дистанционные образовательные технологии, и, соответственно, качество дистанционного образования сильно различались, и эти различия сохраняются.

Ряд вузов, в основном из категории ведущих, организовали дистанционное обучение студентов путем резкого расширения возможностей цифровой образовательной среды (ЦОС), при этом значительно интенсифицировав использование в учебном процессе полноценных онлайн-курсов. Преподаватели этих вузов с переходом в дистанционный режим стали размещать в интернете необходимые для освоения учебных дисциплин материалы, читать студентам лекции и вести семинарские занятия, трансли-

¹ См., например, обзоры <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/covid-19-chto-budet-esli-otpravit-vsekh-domoy/> или <https://knife.media/universities-and-covid/>

руемые по Сети. Для проведения занятий они широко использовали (и продолжают использовать) такие приложения, позволяющие вести видеоконференции, как *Moodle*, *Zoom*, *MSTeams*, *Webinar* и ряд других. Вузы, развернувшие полноценное дистанционное обучение, резко ускорили работу над созданием современных онлайн-курсов и формированием систем прокторинга для сдачи зачетов и экзаменов.

Многие высшие учебные заведения, не имеющие развитой цифровой образовательной среды, фактически перешли не к дистанционному, а к заочному формату обучения: студентам рассылались задания, а затем выполненные работы собирались на проверку посредством электронной почты.

Основными проблемами для вузов при переходе на дистанционное обучение стали нехватка необходимой инфраструктуры и программного обеспечения; необходимость адаптации учебных курсов к дистанционному формату; недостаточная квалификация преподавателей, отсутствие у них опыта работы в дистанционном режиме; отсутствие у части студентов и преподавателей необходимых технических средств для дистанционного обучения (домашних компьютеров и/или ноутбуков, планшетов, доступа к широкополосному интернету, Wi-Fi-подключения).

Ведущие университеты — 15–20% общего числа вузов — достаточно оперативно решили указанные проблемы. Они быстро нарастили необходимую техническую и информационную инфраструктуру, обеспечили доработку сервисов ЦОС и массивную установку приложений, позволяющих организовывать дистанционное обучение. Они смогли выдать студентам и преподавателям для домашнего использования стационарные компьютеры, ноутбуки, сканеры и, кроме того, предоставили преподавателям субсидии на модернизацию их личных компьютеров (ноутбуков, планшетов) и обновление программного обеспечения для использования в дистанционном обучении. Эти вузы также обеспечили развитие IT-волонтерства со стороны студентов и специалистов, помогавших преподавателям с настройкой и использованием ЦОС и решавших возникающие проблемы. Для облегчения адаптации преподавателей к новым условиям был организован выпуск методических рекомендаций и руководств, IT-подразделения помогли им в проведении дистанционных занятий (площадки, график, тематический план, сроки, подготовка учебных материалов) и в использовании приложений — *Zoom*, *MSTeams*, *LMS* и др.

Очень скоро стало ясно, что даже созданная в ведущих вузах цифровая образовательная среда не может обеспечить весь учебный процесс, поскольку ее мощность не рассчитана на одновременную работу тысяч пользователей. До момента массового перехода на дистант эти технологии использовались при реализации небольшого числа курсов или модулей. Согласно статистическим данным по форме ФСН № ВПО-2 в 2019 г. опыт примене-

ния дистанционных образовательных технологий имели только 58,7% российских вузов. Чтобы организовать дистанционное обучение на том же уровне, что и традиционное очное, вузам в ближайшее время придется затратить дополнительно значительные средства на оборудование, разработку и закупку программного обеспечения, обучение профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала, на создание необходимых в учебном процессе онлайн-курсов или адаптацию курсов, размещенных на открытых платформах, на организацию и проведение вебинаров и т.п. При этом трудозатраты преподавателя при дистанционном обучении в настоящее время не ниже, а существенно выше, чем в традиционном, поскольку от него требуется освоение новых навыков, подготовка иных учебных материалов, другая их подача.

Дистанционное преподавание всех дисциплин практически невозможно организовать в практикоориентированных вузах (медицинских, аграрных, вузах транспорта) и творческих высших учебных заведениях (вузах культуры), а также в большинстве организаций среднего профессионального образования, входящих в состав вузов. Для них переход в дистанционный формат обучения наиболее проблематичен и может негативно отразиться на их деятельности.

Таким образом, в условиях пандемии увеличился разрыв в качестве образования между ведущими вузами, которые смогли перейти к дистанционной форме обучения без значительного снижения качества образования, и остальными высшими учебными заведениями. Кроме того, ускорился процесс дифференциации вузов по ресурсной и технологической оснащенности.

Достаточно серьезные затраты необходимы для выполнения вузами в период пандемии их социально-экономической функции по предотвращению массовой молодежной безработицы. При продолжении пандемии и экономического кризиса от системы высшего образования может потребоваться существенно увеличить прием, прежде всего на бюджетные места, в бакалавриат, специалитет, магистратуру и аспирантуру. Эти меры социально и экономически оправданы: они не только сокращают молодежную безработицу, но и позволяют сохранить и увеличить человеческий капитал, создавая тем самым потенциал эффективного выхода из экономического кризиса после окончания пандемии. Бюджетный прием 2020 г. был увеличен на 33 тыс. человек. Кроме того, вузам пришлось организовывать рабочие места для студентов, которые по разным причинам теряли возможность оплачивать обучение или сопутствующие расходы (сократились доходы семьи, студенты теряли работу и заработок, позволявший им полностью или частично оплачивать обучение, осуществлять необходимые для обучения и проживания расходы), кроме того, вузы оказывали помощь в поиске работы и стажировок своим выпускникам.

В период пандемии была осознана проблема «цифрового неравенства»: многие студенты из малообеспеченных семей, как показал опыт 2020 г., не имеют технических средств для обучения в дистанционном режиме. «Цифровое неравенство» вносит свой вклад в расслоение российского общества по доходному признаку, при этом значение системы высшего образования как социального лифта в современном обществе снижается. В определенной степени данная проблема решается трудоустройством студентов в вузах, но необходимы и иные меры поддержки, включая целенаправленное обеспечение студентов из социально незащищенных семей индивидуальными цифровыми инструментами (ноутбуки, планшеты и т.п.) и оказание им материальной поддержки для оплаты проживания и академической мобильности. В новых условиях на повестку дня снова встал вопрос льготного образовательного кредитования как меры долговременной поддержки указанных категорий студенчества.

Ускоренное развертывание современной модели дистанционного обучения может привести к росту нагрузки на вузы: в дистанционном формате они смогут учить больше студентов, чем раньше. В этом случае в системе высшего образования будет необходимо реализовать определенный комплекс мер. Прежде всего при общем увеличении контрольных цифр приема в бакалавриат и магистратуру нужно обеспечить возможность виртуальной мобильности студентов и сетевого дистанционного взаимодействия вузов. Студентам надо разрешить дистанционно проходить обучение в течение семестра или целого года в вузах, обеспечивающих полноценное дистанционное образование. Они также смогут выбирать в этих вузах определенные курсы (модули) с последующим зачетом соответствующих дисциплин (курсов, модулей) в вузе, где студент учится или куда он поступил. При этом в сложившихся условиях виртуальная мобильность не должна сопровождаться передачей средств от вуза, в который зачислен или в котором учится студент, в принимающий вуз, ведущий полноценное дистанционное обучение. Кроме этого, требуется создать национальную систему управления учебным процессом, обеспечивающую:

- индивидуализацию обучения студентов;
- оценку преподавателей и определение характера их участия в программе академической мобильности (привлечение преподавателя к разработке новых курсов, к ассистированию преподавателям ведущего вуза, к тьюторству и т.п.);
- финансовый механизм, позволяющий осуществлять академическую мобильность студентов и преподавателей, в том числе виртуальную.

Очевидно, что развитие виртуальной мобильности студентов приведет к росту нагрузки на профессорско-преподавательский состав

(ППС) вузов, которые дают полноценное дистанционное образование, поскольку на каждого преподавателя будет приходиться больше студентов. Кроме того, возрастет конкуренция вузов за сильных преподавателей. В связи с этим возникнет необходимость в развитии национальной платформы открытых онлайн-курсов; привлечении преподавателей вузов, теряющих контингент, в качестве ассистентов ППС в вузах, в которых контингент увеличится, для проверки домашних и контрольных работ студентов, для подготовки презентаций и заданий, а также в качестве тьюторов. Одновременно необходимо будет обеспечить повышение квалификации данных преподавателей. Все эти меры важны с точки зрения сохранения в регионах социальной стабильности при продолжении пандемии и экономического кризиса.

**Обеспечение
экономической
устойчивости
системы выс-
шего образова-
ния, создание
новой финансо-
вой модели**

Пандемия будет иметь как образовательные, так и экономические последствия для системы высшего образования. Развитие технологий дистанционного и онлайн-образования, сочетание очного и дистанционного форматов потребуют изменения управленческих и финансовых моделей и при продолжении пандемии, и при выходе из нее.

Согласно принятому федеральному бюджету на 2020 г. и на плановый период 2021–2022 гг. при росте бюджетного контингента бюджетные расходы в расчете на одного бюджетного студента с учетом инфляции снизились бы даже без пандемии коронавируса. С учетом пандемии они могут сократиться еще сильнее. Кроме того, может уменьшиться число платных студентов и снизиться плата за обучение, что ухудшит экономическое положение многих государственных (муниципальных) и частных вузов. Студенты часто воспринимают дистанционное обучение как менее качественное по сравнению с традиционным, что чревато требованиями возратить часть платы за обучение и снизить плату за обучение для студентов второго и последующих курсов. Такие требования выдвигают студенты в большинстве зарубежных университетов [Клячко, Синельников-Мурылев, 2018; 2012].

В связи с резким изменением экономической ситуации необходимо прежде всего обеспечить финансовую и операционную устойчивость вузов. Многие из них могут лишиться значительной части внебюджетных доходов из-за падения показателей платного приема в 2020 г. и последующие годы по причине резкого сокращения платежеспособного спроса на платное обучение в связи с ростом неопределенности и снижением доходов населения; из-за сокращения приема иностранных студентов в силу миграционных ограничений; из-за роста задолженности по оплате обучения, в том числе по причине резкого сжатия рынка труда и потери большинством студентов возможности подработки в период обучения; из-за сокращения (или временного прекращения) фи-

нансирования исследований и экспертизы со стороны корпоративных заказчиков и региональных администраций, что в ближайшие 2–3 года повлечет стагнацию или сокращение доходов вузов от договорных исследований и инновационной деятельности. Вместе с тем, как показал анализ результатов приемной кампании 2020 г., во многих ведущих вузах выросли численность платного контингента и доходы, несмотря на то что они сохранили стоимость обучения на уровне 2019 г.

В тех вузах, где уменьшатся внебюджетные поступления, возникнет необходимость сокращения заработной платы работников и, как следствие, возрастет социальная напряженность в коллективах. Существует реальный риск неисполнения ключевых показателей, установленных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597. В связи с этим целесообразно сохранить в 2021 г. объемы субсидий на финансовое обеспечение государственного задания вузов вне зависимости от степени его возможного неисполнения — в случаях, когда оно обусловлено такими причинами, как неисполнение квот по приему иностранных студентов, приостановка исследований, вызванная отсутствием доступа к научному оборудованию в период карантина. Кроме того, необходимо создать условия для компенсации выпадающих внебюджетных доходов вузов за счет дополнительных федеральных инициатив.

Стабилизировать финансовое положение вузов позволила бы грантовая поддержка целевых программ, направленных на технологическую модернизацию и развитие кадрового потенциала вузов, на внедрение проектных форм обучения, на участие вузов в региональных проектах развития, на выполнение поисковых исследований и создание научных заделов, на интеграцию с индустриальными партнерами и институтами РАН и т. д. Потребность в ресурсном обеспечении данной меры составляет, по нашим расчетам, около 25 млрд руб.

Стабилизации финансового положения вузов могло бы также способствовать предоставление им возможности применять действующую льготу по налогу на прибыль. В настоящее время большинство вузов не могут использовать ставку 0% по налогу на прибыль из-за того, что доля их доходов, не учитываемых как образовательная и научная деятельность в терминах соответствующего перечня, установленного Правительством Российской Федерации, превышает 10%. В частности, в этот перечень не входят такие виды деятельности, как опытно-внедренческая, экспертно-аналитическая, инновационная, объективно являющиеся частью профильной научно-образовательной деятельности вузов. Сокращение внебюджетных доходов образовательных организаций, помимо общего ухудшения их финансового состояния, влечет изменение структуры таких доходов, делая в принципе невозможным применение действующей льготы по налогу на прибыль. Адекват-

ной мерой является уточнение состава видов деятельности, входящих в перечень профильных для расчета порога применения льготы, за счет включения в него смежных видов деятельности, связанных прежде всего с коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности. Кроме того, необходимо снизить установленный порог с 90 до 75%. Применение только данной меры позволит высвободить средства вузов в объеме не менее 5 млрд руб.

Для того чтобы стабилизировать финансовое положение вузов, было бы целесообразно ввести опережающий график доведения до них субсидии на финансовое обеспечение государственного задания. Такая мера помогла бы вузам, у которых могут возникать временные кассовые разрывы, притом что в целом они сохраняют общую финансовую устойчивость.

Помимо указанных мер, одним из оперативных инструментов стабилизации финансового положения вузов, попавших в группу риска, может быть предоставление им за счет средств федерального бюджета единовременной финансовой помощи в объеме, соответствующем вынужденным расходам, понесенным вузами в связи с противоэпидемическими мероприятиями (обработка помещений, покрытие расходов на содержание объектов инфраструктуры в период простоя, возмещение затрат на обеспечение удаленной работы ППС и т. п.), что позволит восстановить их платежеспособность и избежать кассовых разрывов.

Вместе с тем в ряде случаев не избежать реорганизационных мероприятий. Такие меры могут быть признаны целесообразными учредителем вуза в случае, если вуз допустил потерю финансовой устойчивости, а учредитель не согласен с антикризисным планом, предлагаемым руководством данного высшего учебного заведения.

**Развитие
дистанционных
технологий обу-
чения и онлайн-
образования,
его финансовое
обеспечение**

Развитие дистанционных технологий обучения и онлайн-образования невозможно без совершенствования информационно-коммуникационной инфраструктуры вузов, создания (закупки) специального программного обеспечения, централизованной (для всех вузов) разработки новых программных решений, установления совместимых систем цифровой образовательной среды в разных вузах. Потребуется серьезные финансовые вложения в ускоренное продвижение ЦОС вузов, где данная среда развита недостаточно, в увеличение в вузах численности IT-специалистов, а также в развертывание широкополосного интернета и 5G-сетей во всех регионах, что, кстати, станет крайне важным элементом развития не только системы высшего образования, но и образовательной сферы в целом, даст ощутимый импульс повышению экономической активности в субъектах Российской Федерации.

В целом потребность в бюджетных средствах на ускоренное развитие ЦОС вузов и цифровые платформы общего досту-

па, по нашим расчетам, составит в 2020/2021 учебном году 19,0 и 11,0 млрд руб. соответственно, а на обеспечение студентов и преподавателей стационарными компьютерами, ноутбуками (планшетами) — 15,0 млрд руб. (с учетом увеличения численности бюджетного контингента студентов).

Таким образом, общие расходы на быстрое развитие цифровой образовательной среды вузов могут быть оценены в 45,0 млрд руб. На эту сумму должны быть увеличены расходы национально-го проекта «Цифровая экономика».

**Поддержка
доступно-
сти высшего
образования
и занятости сту-
дентов**

С целью сохранения социальных гарантий и устойчивости финансового состояния образовательных организаций необходим целый комплекс мер государственной поддержки:

- постепенное увеличение бюджетного приема в бакалавриат, специалитет и магистратуру;
- повышение доступности образовательного кредитования с субсидируемой ставкой;
- разработка и реализация программы содействия занятости студентов;
- обеспечение социальных выплат студентам.

Рассмотрим эти меры подробнее. Увеличение бюджетного приема может стать одной из основных форм поддержки доступности высшего образования для молодежи. В 2020 г. контрольные цифры бюджетного приема выросли более чем на 33 тыс. Поставлена задача дальнейшего его увеличения, что может способствовать стабилизации социальной ситуации в российских регионах, в том числе и после завершения пандемии коронавируса.

Для повышения доступности образовательного кредитования с субсидируемой ставкой необходимо обеспечить снижение эффективной процентной ставки, уплачиваемой студентами, до 3% годовых (или 1/2 учетной ставки Центробанка) с нынешних 8,9% годовых и одновременно увеличить срок возврата кредита с 10 до 15 лет после завершения обучения. Данная мера позволит решить проблему оплаты обучения для 15% контингента студентов, обучающихся на платных местах (100 тыс. человек ежегодно). Потребность в средствах федерального бюджета составит 11 млрд руб. в течение 2020–2022 гг.

Правительство уже приступило к реализации этой меры путем резкого улучшения условий кредитования для студентов: издано правительственное Постановление от 19 августа 2020 г. № 1256 «О внесении изменений в Правила предоставления государственной поддержки образовательного кредитования»², согласно ко-

² <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202008250021>

торому ставка по образовательному кредиту снижается до тех самых 3% и удлиняются сроки его погашения и льготный период — как и предлагалось. В результате уже сейчас наблюдается взрывной рост числа выданных образовательных кредитов (по данным Сбербанка, только за один месяц выдано более 3 тыс. новых кредитов, что почти в 5 раз превышает прошлогодний показатель за тот же период).

Одной из действенных мер поддержки занятости студентов и одновременно стимулирования платежеспособного спроса должна стать программа содействия занятости студентов в вузах, где они обучаются, с финансированием за счет средств федерального бюджета в течение 2021 г. Выплаты в расчете на одного студента должны составить не менее одного прожиточного минимума в соответствующем регионе (не менее двух — для работ, требующих высокой квалификации). При охвате данной мерой до 120 тыс. студентов потребность в средствах федерального бюджета в 2020–2021 гг. составит, по нашим оценкам, около 20 млрд руб.

В условиях спада российской экономики в ближайшее время ожидается существенное сокращение рабочих мест и вакансий на рынке труда (до 15% от числа занятых). Результатом станет высокая конкуренция, которую большинство выпускников 2020 и 2021 гг. объективно не смогут выдержать — а значит, не смогут трудоустроиться по завершении обучения. Одним из эффективных инструментов вовлечения выпускников вузов в рынок труда являются оплачиваемые стажировки на предприятиях. Форма реализации данной меры — гранты компаниям, нанимающим студентов выпускных курсов для 6-месячных стажировок по профессиям, соответствующим направлениям подготовки (компенсация до 90% расходов на оплату труда выпускников, но не менее 2 прожиточных минимумов на каждого). При расчете такой программы на 25% выпускников 2020/2021 учебного года (около 140 тыс. человек) потребность в ресурсах федерального бюджета составит около 28 млрд руб. в 2021 г.

Снижение доходов домохозяйств приведет к существенному росту числа студентов, имеющих право на государственную социальную стипендию, что повлечет за собой дефицит стипендиальных фондов, выделяемых вузам из федерального бюджета. По текущим оценкам, для сохранения возможности выдачи государственной социальной стипендии в установленном размере с учетом числа получателей совокупный объем выданных субсидий на стипендиальное обеспечение необходимо увеличить на 9,5 млрд руб. в год.

В целом меры по поддержке молодежи за счет расширения доступности для нее высшего образования с целью предотвращения массовой молодежной безработицы могут быть оценены по максимуму в 165 млрд руб., по крайней мере на 2020/2021 учебный

год. По мере восстановления экономики с окончанием пандемии коронавируса эти расходы будут сокращаться.

Расходы на реализацию указанных мер можно будет частично уменьшить, если привлекать для работы ассистентами преподавателей и тьюторами магистрантов и аспирантов, студентов 4-го и 5-го курсов специалитета. При этом для них будут созданы вполне привлекательные с социальной точки зрения рабочие места в условиях экономического кризиса.

Финансирование мероприятий по поддержке отдельных вузов или видов деятельности в сфере высшего образования

Дополнительного финансирования потребуют следующие мероприятия:

- *разработка программ развития* для всех вузов, особенно для находящихся в тяжелом финансовом положении и со слабой материально-технической базой, если подготовка ими кадров необходима для социального и экономического развития страны. Потребность в бюджетных средствах для реализации данной меры может быть оценена в 1–1,5 млрд руб.;
- *расширение во всех вузах масштабов фундаментальных и прикладных исследований*, содействие научно-техническому прогрессу по тематическим планам, приобретение учебно-лабораторного и научного оборудования (в среднем от 50 до 150 млн руб. в расчете на один вуз, или на 200 вузов не менее 10 млрд руб.);
- *разработка ведущими вузами онлайн-курсов для их использования в учебном процессе всеми вузами* (стоимость разработки полноценного онлайн-курса оценивается в 1,2 млн руб., при подготовке 5000 курсов расходы составят 6 млрд руб.);
- *централизованная закупка на уровне государства электронных баз данных книг и журналов и предоставление свободного доступа к ним для всех вузов, государственных и частных* (потребуется не менее 3 млрд руб. в год);
- *повышение квалификации ППС*, в особенности обучение преподавателей вузов работе с дистанционными образовательными технологиями (потребуется дополнительно около 700 млн руб.);
- *подготовка в ведущих вузах управленческих команд остальных вузов и повышение их квалификации* (потребуется дополнительно 300 млн руб.);
- *привлечение к участию в НИР и/или НИОКР ведущих вузов научно-педагогических работников остальных вузов* (10 млн руб. в среднем в расчете на один вуз, или на 200 вузов не менее 2 млрд руб.);
- *создание ведущими вузами современной системы непрерывного образования*, включая развитие школ-интернатов для особо одаренных детей и лицеев для старшеклассников, в том числе дистанционных, отбор талантливых выпускников школ путем

проведения предметных олимпиад, а также отбор выпускников бакалавриата по результатам специальных олимпиад для поступления в магистратуру, в том числе с участием иностранных граждан, выпускников бакалаврских программ зарубежных вузов (1–1,5 млрд руб. в год при создании 3–5 школ-интернатов и ежегодном проведении олимпиад).

В целом дополнительные бюджетные расходы на финансирование перечисленных выше мероприятий составят 24–25 млрд руб.

В 2020/2021 учебном году на полный пакет антикризисных мер, по нашим расчетам, потребуется порядка 165–170 млрд руб.

**Изменение
действующей
модели нор-
мативного
подушевого
финансирования**

Новая ситуация, сложившаяся в период пандемии, не только породила много проблем в системе высшего образования, но и выявила необходимые направления ее развития, связанные с применением дистанционных образовательных технологий. Потребуется серьезные вложения в инфраструктуру вузов, в повышение квалификации преподавателей, в преодоление «цифрового неравенства» в среде и студентов, и преподавателей. Однако ограничиться только выделением дополнительных бюджетных средств не удастся. Необходимо менять действующий механизм финансового обеспечения деятельности высших учебных заведений.

С 2013 г. в России введено нормативное подушевое финансирование вузов, направленное на создание квазирынка высшего образования и квазиценовых стимулов для вузов повышать эффективность своего функционирования [Клячко, Синельников-Мурылев, 2012].

В рамках этой модели вуз получает по конкурсу государственное задание и субсидию на его реализацию, которая рассчитывается на основе величины нормативных затрат на одного студента, при этом в эту субсидию входят практически все затраты на содержание имущества (оплата услуг ЖКХ, затраты на текущий ремонт и т. п.), а также субсидию на иные цели, в том числе на закупку оборудования, программного обеспечения и капитальный ремонт. Новое строительство в вузе финансируется за счет средств Федеральной адресной инвестиционной программы.

Такой подход к бюджетному финансированию высшей школы не учитывает, что образование является социально значимым благом и при этом сильно дифференцировано, поскольку у каждого вуза существует своя ниша и своя рыночная сила [Клячко, Синельников-Мурылев, 2018; 2012; Беляков, Клячко, 2013; Клячко, Мау, 2015а; 2015б].

В последние десятилетия высшее образование становится все более индивидуализированным, и вузы сильно различаются по сложности реализуемых ими программ. Вместе с тем далеко не все расходы вуза зависят от численности студентов, поэтому

включение в нормативы подушевого финансирования расходов, не зависящих от величины бюджетного контингента, приводит к серьезным перекосам в финансировании [Клячко, Синельников-Мурылев, 2012].

Попытка экономически вынудить слабые вузы уйти с рынка приводит только к падению качества образования и, кроме того, к неэффективному использованию государственного имущества [Клячко, Синельников-Мурылев, 2018; 2012]. Если кадры, которые готовит слабый вуз, нужны экономике и социальной сфере, его надо поддерживать (возможно, сменив управленческую и преподавательскую команды), если эти кадры не нужны, вуз необходимо закрывать [Клячко, Синельников-Мурылев, 2018].

Основные направления реформирования модели бюджетного финансирования высших учебных заведений

О необходимости увеличения бюджетного финансирования высших учебных заведений в рамках бюджетного маневра в пользу производительных расходов бюджета профессиональное сообщество говорит в течение последних 10–15 лет. Особенно актуальной эта задача стала в условиях пандемии — при одновременном реформировании модели финансирования вузов. Во-первых, потребности в бюджетном финансировании разных вузов стали еще более дифференцированными, во-вторых, при развитии дистанционных технологий обучения, которые и после окончания пандемии будут применяться значительно шире, чем до нее, расходы вузов все меньше будут зависеть от численности обучающихся [Абанкина, Абанкина, Филатова, 2016; Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики, 2018].

Основная развилка при реформировании модели бюджетного финансирования вузов состоит в соотношении долей субсидии на реализацию государственного задания и субсидии на иные цели относительно общего объема бюджетного финансирования образовательной деятельности. Соответственно предлагаются два основных варианта изменений действующего ныне финансового механизма.

Вариант 1 Субсидия на реализацию государственного задания относительно уменьшается, в подушевом нормативе сохраняются только расходы, непосредственно связанные с оказанием образовательной услуги, прежде всего с численностью студентов. Это в основном оплата труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, включая увеличение числа ассистентов преподавателей и тьюторов, работающих со студентами в дистанционном формате.

Субсидия на иные цели, напротив, относительно увеличивается, в нее переносятся все расходы, не связанные напрямую с численностью студентов, в том числе расходы, идущие на развитие ЦОС, ее поддержание, создание онлайн-курсов, развитие инфра-

структуры кампусов, не связанное с капитальным строительством, рост обеспеченности вузов современным учебно-лабораторным оборудованием и т. п.

Вариант 2 Относительно увеличивается субсидия на реализацию государственного задания на образование, поскольку в подушевой норматив вводится все больше расходов вузов, в том числе связанных с развитием ЦОС, а субсидия на иные цели, соответственно, относительно уменьшается.

Основные меры по реализации вариантов изменений финансового механизма

При реализации *варианта 1* предполагается, что государственное задание (контрольные цифры приема) по образованию каждому вузу устанавливает Минобрнауки России с участием учредителя вуза (без конкурса) на три года скользящим образом (конкурс по распределению определенного числа бюджетных мест проводится только среди частных вузов); базовые нормативы бюджетного финансирования включают только переменные затраты (небольшое число компонентов: заработная плата, социальные платежи, расходы на учебную литературу и другие учебные материалы, включая электронные); все остальные расходы вуза с учетом новых потребностей финансируются на основе калькуляции затрат по нормативам по видам затрат (услуги ЖКХ, текущий ремонт, развитие ЦОС, приобретение расходных материалов, затраты на академические обмены, в том числе виртуальные, транспортные расходы и расходы на связь, другие затраты); программы развития вузов финансируются на основе постатейной калькуляции затрат. Показатели программ развития вузов согласовываются с их учредителями; изменение плана финансово-хозяйственной деятельности вуз осуществляет самостоятельно: допускается перераспределение расходов между статьями в зависимости от конкретных условий экономической деятельности; плату за обучение для студентов, которые обучаются на платной основе, вуз устанавливает самостоятельно, отменяется ограничение «не ниже величины бюджетного норматива».

При этом изменяется методика расчета нормативов подушевого финансирования. В новой модели бюджетного финансирования вузов целесообразно в составе базового норматива оставить только затраты на оплату труда и выплаты по оплате труда ППС и других работников образовательной организации, непосредственно связанных с оказанием государственной услуги, а также затраты на приобретение учебной литературы, периодических изданий, издательских и полиграфических услуг, электронных изданий, также непосредственно связанных с оказанием соответствующей государственной услуги.

Базовое значение норматива затрат на оплату труда ППС (с начислениями) в новой модели финансирования должно уста-

навливаться единым по всем образовательным программам бакалавриата и специалитета, единым по всем программам магистратуры — на уровне не менее 110% от базового значения норматива затрат на оплату труда ППС (с начислениями) бакалавриата/специалитета, единым по всем программам третьего уровня высшего образования и равным не менее 130% от базового значения норматива затрат на оплату труда ППС (с начислениями) по образовательным программам магистратуры; базовое значение норматива затрат на оплату труда ППС (с начислениями) по программам ординатуры должно составлять не менее 125% от базового значения норматива затрат на оплату труда ППС (с начислениями) по образовательным программам аспирантуры/адъюнктуры/ассистентуры-стажировки.

Все остальные элементы структуры затрат базового норматива целесообразно перенести в субсидию на иные цели, которая рассчитывается с учетом действующих тарифов (цен) на работы, услуги в субъектах Российской Федерации.

Затраты на оплату труда работников (с начислениями), которые непосредственно не участвуют в оказании государственной услуги по реализации образовательных программ, также рассчитываются на основе калькуляции затрат, поскольку заработная плата административно-хозяйственного персонала связана с обслуживанием зданий и сооружений, организацией текущего и капитального ремонтов и т. п.

Затраты на оплату труда учебно-вспомогательного персонала (с начислениями) привязываются по установленным нормативам к оплате труда ППС, поскольку этот персонал организационно обеспечивает образовательный процесс.

Целесообразно сохранить все действующие отраслевые корректирующие коэффициенты, при этом величина коэффициентов эффективности деятельности вузов может быть изменена.

Коэффициенты на очно-заочную и заочную форму обучения следует увеличить с учетом постепенного их перевода в дистанционный формат с использованием сетевых форм организации образовательного процесса: корректирующий коэффициент на очно-заочную форму образования — с 0,25 до 0,5 в 2021–2022 гг., а корректирующий коэффициент на заочную форму — с 0,1 до 0,15 при увеличении доли дистанционного обучения студентов-заочников до 20% в 2021 г. и до 0,25 при увеличении доли дистанционного обучения до 30% в 2022–2023 гг.

Из установленных в настоящее время двух территориальных коэффициентов по учету требований к величине средней заработной платы ППС вузов рационально сохранить только корректирующий коэффициент, учитывающий средний уровень заработной платы в регионе, для государственных услуг по реализации образовательных программ в сфере высшего образования (устанавливается по всем субъектам Российской Фе-

дерации) вне зависимости от ведомственной принадлежности вуза.

На основе таким образом рассчитываемых подушевых нормативов и среднегодовой приведенной численности студентов определяется общий размер субсидии на выполнение государственного задания.

Содержание всей материально-технической базы государственного вуза, в том числе проведение текущего и капитального ремонта, приобретение оборудования и т. п., осуществляется на основе калькуляции затрат и включается в субсидию на иные цели, поскольку имущество вуза является государственным. Все налоги на имущество и налог на землю также учитываются в субсидии на иные цели без учета коэффициента платной деятельности, который отменяется.

Отдельную часть субсидии на иные цели, как и прежде, составляет финансирование стипендиального обеспечения.

Программы развития вуза финансируются с учетом эффективности реализации вузом предыдущих программ развития или тех или иных элементов указанных программ. Соответствующее финансирование доводится до вуза в форме субсидии на осуществление капитальных вложений (в инвестиционной части программы развития) или в составе субсидии на иные цели.

Вариант 2 предполагает меньше изменений в действующий механизм, при этом предлагается осуществить следующий комплекс мер:

- распространение действия отраслевых коэффициентов качества на все вузы (сейчас они действуют только в отношении вузов, имеющих право на собственные образовательные стандарты в соответствии со ст. 11 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»);
- обеспечение возможности перейти на повышенный норматив финансирования в зависимости от достижений в образовании и науке и эффективности деятельности, что создаст для любого университета прозрачные и мощные стимулы к содержательной корректировке своей стратегии, повышению кадрового потенциала и технологическому обновлению;
- установление нормативов на весь период обучения взамен ежегодного их расчета на весь контингент студентов — по аналогии с установлением вузами полной стоимости платного обучения на весь период обучения студента согласно норме Закона «Об образовании в Российской Федерации». Данная мера, в частности, позволит сгладить переход к повышенному уровню нормативного финансирования при распространении коэффициентов качества на всю систему высшего образования;
- адаптация структуры нормативов финансирования образовательных услуг к современным образовательным технологиям,

т. е. учет затрат на информационно-технологическое обеспечение учебного процесса, на разработку и обновление цифровых образовательных ресурсов (в том числе через амортизацию), увеличение доли фонда оплаты труда учебно-вспомогательного персонала (включая организационно-методическое сопровождение онлайн-процессов).

Наряду с совершенствованием нормативов, обеспечивающих базовое функционирование системы высшего образования, должны получить развитие механизмы программного и целевого финансирования, позволяющие адресно отвечать на самостоятельные проблемы развития отрасли, например такие, как дальнейшая реструктуризация имущественного обеспечения университетов через формирование стандартов такого обеспечения и оптимизацию состава имущества, не используемого в основной деятельности вузов; удержание в России ученых с международно признанными результатами научной деятельности за счет компенсации затрат вузов, обеспечивающих им конкурентоспособные условия для научной работы; обеспечение размещения иногородних и иностранных студентов за счет реализации программы строительства студенческих городков и внедрения цивилизованных механизмов размещения студентов на рынке арендного жилья с дифференцированными условиями и при участии вузов. Кроме того, необходимо обеспечить поддержку сетевых форм образовательных программ и академической мобильности студентов, в том числе за счет снятия нормативных и экономических барьеров для межвузовской и межотраслевой кооперации в сфере высшего образования, построить мотивационную модель стипендиального обеспечения, реально создающую личные стимулы для обучающихся. Стипендия должна позволять студентам и аспирантам во время обучения посвящать свободное время развитию, а не поиску способов прокормить себя и свою молодую семью. Установление размера стипендии на уровне средней заработной платы начинающих работников получаемой специальности позволит расширить возможности обучающихся в рамках образовательного процесса. Также целесообразно провести эксперимент по внедрению механизмов адресного финансирования государственных образовательных услуг с использованием социальных сертификатов, начав его с распределения бюджетных мест на основе указанных сертификатов для победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников.

В рамках обоих вариантов изменений финансового механизма необходимо осуществить меры, обеспечивающие финансовую поддержку развития науки в вузах, среди которых основными должны стать:

- *внедрение долгосрочных программ научных исследований как формата планирования государственного задания.* Эти программы должны разрабатываться на шесть лет с продлением при выполнении целевых показателей. Объемы государственного задания на науку в вузах к 2024 г. должны достичь не менее 50% госзадания «Образование», к 2030 г. — не менее 100%. Распределение государственного задания должно осуществляться для вузов (и НИИ) на конкурсной основе, а также в рамках Проекта стратегического академического превосходства. При этом проводится независимая экспертиза как заявок, так и результатов научных исследований. К экспертизе привлекаются специалисты, входящие в национальную панель экспертов;
- *запуск нового конкурса институциональных грантов* на развитие научного потенциала вузов. Размер каждого гранта должен, по нашей оценке, составлять не менее 100 млн руб. и выделяться на срок не менее пяти лет. Оператором этого конкурса целесообразно сделать Российский научный фонд;
- *дополнение структуры грантов РФФИ или РНФ* (при вхождении РФФИ в РНФ) инструментами поддержки исследовательских коллективов. Размеры указанных грантов должны составлять не менее 10 млн руб. в год на срок не менее трех лет. При этом рост объема грантовых инструментов должен быть доведен до 12% бюджета Государственной программы научно-технического развития (с 6,5% в 2020 г.);
- *привлечение и удержание ученых с международно признанными результатами научной деятельности.* Для этого необходимо обеспечить вузам (и научным институтам) компенсацию до 50% расходов на оплату их труда в Москве и Санкт-Петербурге и до 100% в регионах. Всего предлагается компенсировать затраты на оплату труда 1500 ученых с мировым именем;
- реализация программы поддержки молодых исследователей, в том числе российских постдоков.

Целесообразно также дополнить действующую программу обновления приборной базы инструментами оснащения новых и перспективных направлений исследований, стимулируя одновременно разработку российских приборов исследовательского назначения. Следует продолжить реализацию программ научно-технологической и академической кооперации вузов с корпорациями, региональными кластерами и профильными НИИ. При этом необходимо поддерживать и стимулировать как самостоятельную задачу развитие инновационного предпринимательства.

В обоих вариантах изменений финансового механизма предполагается гибкое сочетание в будущей финансовой модели нормативно-подушевого финансирования образовательных услуг и про-

граммно-целевого финансирования развития и реформ. Такой подход должен обеспечить опережающий рост качества системы высшего образования при приемлемых бюджетных ограничениях.

Заключение Пандемия COVID-19 изменила формат обучения вузами студентов и слушателей и выявила значительную дифференциацию высших учебных заведений по качеству цифровой образовательной среды, по развитости в них цифровой инфраструктуры. Стало очевидным наличие «цифрового неравенства» как среди студентов, так и среди преподавателей. Для преодоления различий в оснащении вузов и «цифрового неравенства» нужны достаточно серьезные бюджетные расходы по дополнительному финансированию системы высшего образования. Финансовый механизм обеспечения доступности дистанционного обучения для студентов требует специального обсуждения, но наиболее эффективной представляется его организации через вузы, как это сделано в отношении социальных стипендий.

Вместе с тем переход в период пандемии к дистанционному обучению показал, что недостаточно предоставить высшей школе дополнительное бюджетное финансирование — необходимо перестраивать сложившийся механизм финансового обеспечения государственного задания по образованию. Предложены два варианта изменения указанного механизма. Первый исходит из сохранения в нормативе подушевого финансирования только оплаты труда ППС и переноса всех остальных расходов вузов в норматив субсидии на иные цели, второй — из увеличения, напротив, состава элементов норматива подушевого финансирования и выведения части затрат из состава расходов, входящих в субсидию на иные цели.

При этом оба варианта предусматривают изменение принципов бюджетного финансирования вузовской науки, повышение социальной стипендии, применение социальных сертификатов, которыми смогут распоряжаться на первом этапе победители и призеры всероссийских олимпиад школьников, создание финансовых условий для привлечения в Россию ученых с мировым именем и удержания их. Это означает, что нормативное подушевое финансирование должно быть дополнено программно-целевым, что позволит более эффективно решать новые задачи, которые встали перед системой высшего образования.

Литература

1. Абанкина И. В., Абанкина Т. В., Николаенко Е. А., Сероштан Э. С., Филатова Л. М. (2010) Экономическое положение вузов в условиях бюджетной реформы, повышения автономии и введения ЕГЭ. М.: ГУ ВШЭ.
2. Абанкина И. В., Абанкина Т. В., Филатова Л. М. (2016) Ловушки дифференциации в финансировании российских вузов // Актуальные проблемы экономики и права. Т. 10. № 2. С. 38–58.

3. Баранников К. А., Лешуков О. В., Назайкинская О. Л., Суханова Е. А., Фрумин И. Д. (ред.) Уроки «стресс-теста». Вузы в условиях пандемии и после нее (июнь 2020). Аналитический доклад. https://drive.google.com/file/d/1GMcB1oP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view
4. Беляков С. А., Клячко Т. Л. (2013) Российское высшее образование: модели и сценарии развития. М.: Дело.
5. Деброк Л. (2018) Новая эра очного образования: масштабируемая система интерактивного взаимодействия // Вопросы образования/Educational Studies Moscow. № 4. С. 44–59.
6. Клячко Т. Л., Мау В. А. (2015а) Будущее университетов. Статья 1. Глобальные тренды. Общество и реформы // Общественные науки и современность. № 3. С. 5–18.
7. Клячко Т. Л., Мау В. А. (2015б) Будущее университетов. Статья 2. Российские тенденции // Общественные науки и современность. № 4. С. 5–25.
8. Клячко Т. Л., Синельников-Мурылев С. Г. (2018) Стратегия для России: образование. М.: Дело.
9. Клячко Т. Л., Синельников-Мурылев С. Г. (2012) О реформировании системы финансирования вузов // Вопросы экономики. № 7. С. 14–32.
10. Платонова Д. П., Кузьминов Я. И., Фрумин И. Д. (2019) Университеты на перепутье: Высшее образование в России. М.: Изд. дом ВШЭ.
11. Центр стратегических разработок, Высшая школа экономики (2018) Двенадцать решений для нового образования. Доклад. https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf
12. Gouédard P., Pont B., Viennet R. (2020) Education Responses to COVID-19: Shaping an Implementation Strategy // 2nd Meeting of Country Representatives for the Implementing Education Policies Project (Virtual meeting, 2020, June 10–11). [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/EDPC/RD\(2020\)9&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/EDPC/RD(2020)9&docLanguage=En)
13. OECD (2020) Remote Online Exams in Higher Education during the COVID-19 Crisis. Paris: OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f53e2177-en.pdf?expires=1608971675&id=id&accname=guest&checksum=4A619EF7DB121EE-17585FA51ED5DD77C>

References

- Abankina I. V., Abankina T. V., Filatova L. M. (2016) Lovushki differentsiatsii v finansirovaniy rossiysskikh vuzov [The Pitfalls of Differentiation in the Financing of Russian Universities]. *Actual Problems of Economics and Law*, vol. 10, no 2, pp. 38–58.
- Abankina I. V., Abankina T. V., Nikolaenko E. A., Seroshtan E. S., Filatova L. M. (2010) *Ekonomicheskoe polozhenie vuzov v usloviyakh byudzhetnoy reform, povysheniya avtonomii i vvedeniya EGE* [The Economic Situation of Universities in the Context of Budget Reform, Increasing Autonomy and the Introduction of the Unified State Exam]. Moscow: HSE.
- Belyakov S. A., Klyachko T. L. (2013) Rossiyskoye vyssheye obrazovaniye: modeli i stsenarii razvitiya [Russian Higher Education: Models and Development Scenarios]. Moscow: Delo.
- Barannikov K. A., Leshukov O. V., Nazaykinskaya O. L., Sukhanova E. A., Froumin I. D. (eds) (2020) *Uroki "stress-testa". Vuzy v usloviyakh pandemii i posle nee. Analiticheskii doklad* [Lessons Learned from the Stress Test: Universities amidst and after the Pandemic. Analytical Report]. Available at: https://drive.google.com/file/d/1GMcB1oP8ITzE_WDVh4nFksX6lceotZY3/view (accessed 13 January 2021).
- Center for Strategic Research, Higher School of Economics (2018) *Dvenadtsat resheniy dlya novogo obrazovaniya. Doklad* [Twelve Solutions for a New Education. Report]. Available at: https://www.hse.ru/data/2018/04/06/1164671180/Doklad_obrazovanie_Web.pdf (accessed 12 January 2021).
- DeBrock L. (2018) Novaya era ochnogo obrazovaniya: masshtabiruemaya sistema interaktivnogo vzaimodeystviya [The New Face-to-Face Education. Scalable Interactive Education System].

- ble Live-Engagement]. *Voprosy obrazovaniya/Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 44–59.
- Gouédard P., Pont B., Viennet R. (2020) *Education Responses to COVID-19: Shaping an Implementation Strategy*. Paper presented at the 2nd Meeting of Country Representatives for the Implementing Education Policies Project (Virtual meeting, 2020, June 10–11). Available at: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/EDPC/RD\(2020\)9&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/EDPC/RD(2020)9&docLanguage=En) (accessed 12 January 2021).
- Klyachko T. L., Mau V. A. (2015) Budushchee universitetov. Statya 1. Globalnye trendy. Obshchestvo i reform [The Future of Universities. Article 1. Global Trends. Society and Reforms]. *Social Sciences and Contemporary World*, no 3, pp. 5–18.
- Klyachko T. L., Mau V. A. (2015) Budushchee universitetov. Statya 2. Rossiyskie tendentsii [The Future of Universities. Article 2. Russian Trends]. *Social Sciences and Contemporary World*, no 4, pp. 5–25.
- Klyachko T. L., Sinelnikov-Murylev S.G. (2018) *Strategiya dlya Rossii: obrazovanie* [Strategy for Russia: Education]. Moscow: Delo.
- Klyachko T. L., Sinelnikov-Murylev S.G. (2012) O reformirovanii sistemy finansirovaniya vuzov [About the Higher Education Financial Reform]. *Voprosy ekonomiki*, no 7, pp. 14–32.
- OECD (2020) *Remote Online Exams in Higher Education during the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f53e2177-en.pdf?expires=1608971675&id=id&accname=guest&checksum=4A619EF7DB121EE-17585FA51ED5DD77C> (accessed 12 January 2021).
- Platonova D. P., Kuzminov Ya.I., Froumin I. D. (2019) *Universitety na pereputje: Vysshee obrazovanie v Rossii* [Universities at a Crossroads: Higher Education in Russia]. Moscow: HSE.