



Published on Информационно-Аналитический центр (<http://iac.kz>)

[Home](#) > Әлемнің үздік университеттерінде қаржы стратегиялары қалай құрылады?

Қазақстанның жоғарғы мектебі. – Болон процесі және академиялық ұтқырлық орталығы, 2015. – 73-77б.

Бүгін жоғары оқу орындары ішкі және сыртқы факторлар әсерінен үлкен қысым көріп жатыр. Бір жағынан, жоғары білім беруді жаһандандыру және интернационализациялау жоғары оқу орындары арасындағы бәсекелестікті күшейтеді. Екінші жағынан, көптеген елдерде мемлекеттік тарапынан жоғары оқу орындарының ұзақ мерзімді дамуы мен қаржылық тұрақтылығы әсер ететін қаржыландыру қысқаруда.

Жоғары білім сарапшысы Джамиль Салми жоғары білімді қаржыландыруды дамытуға мүмкін болатын сценарийлердің бірі ретінде сұраныстың негізінде қаржыландыруды көрсетті. Мұндай сценарий жоғары оқу орындары арасындағы бәсекелестікті өз ресурстары негізінде күшейтуді көздейді. Жоғары білімді дамыту саласындағы жаһандық үрдістер жоғары оқу орындары тарапынан қосымша қаржыландыру көздерін тарту қажеттілігін көрсетеді [1]. Сондықтан әлемдік жетекші жоғары оқу орындарына табысты қаржылық саясат құруға ерекше назар аударады. Бұл ретте, тиімді қаржылық жоспарлаудың негізгі алғышарты ЖОО-лардың қаржы мәселелері жөніндегі дербестігі болып табылады.

Қазақстандық жоғары оқу орындарының дербестік дәрежесін талдау Қазақстанның жоғары оқу орындарының қаржылық еркіндігінің неғұрлым аз дамығанын көрсетті (100%-дан 38% - толық тәуелсіздік). ЖОО шектелуі баптық қаржыландыру түрінен болуынан, профициттерді сақтауға мен мүлікке иелік ету мүмкін еместігінен болады. Еуропалық өлшемдер бойынша Қазақстан жоғары оқу орындарының қаржылық бостандығы рейтингісінде 29 еуропалық елдің ішінде 24 орнына ие болуы еді [2]. Осы рейтингте Қазақстан Бранденбург, ГФР (31%) және Түркия (44%) арасындағы орналасатын еді [3].

Сонымен қатар, әлеуметтік зерттеу нәтижелері бойынша қазақстандық жоғары оқу орындарында мемлекеттік ресурстарды бөлуге дайындығы басым, бірақ ұсынатын қызметтер өрісін кеңейту үшін стратегиялық бастамасы жоқ екенін көрсетеді. Жоғары оқу орындарының қызметкерлері арасында кәсіпкерлік дамымаған. Демек, қаржылық автономия енгізуге жоғары оқу орындарының қызметкерлерінің дайын еместігі және олардың енжарлығы кедергі болады. Сондықтан жоғары оқу орындарына басқаруда, атап айтқанда, қаржы мәселелерін шешуде икемділікті берудің орындылығы туралы мәселе туындайды.

Бұл мақалада әлемдік білім беру нарығында табысты бәсекелес жоғары оқу

орындарының қаржылық стратегиялары, олардың кіріс құрылымының қазақстандық ЖОО-мен салыстырмалы талдауы қарастырылады. Қазақстан жоғары оқу орындарына әлеуетін арттыру бойынша және қаржылық дербестік жағдайында жұмыс істеуге дайын болу үшін ұсыныстар жасалады.

Табысты қаржылық саясаты бар нақты ЖОО анықтау үшін неғұрлым диверсифицирленген қаржыландыру көздері және ірі эндаумент-қорлары бар университеттер таңдалды.

Бүгінгі таңда университеттік эндаументтер қоғамдық маңызды мақсаттарға қосымша қаржыландыруды тарту және пайдаланудың ең пәрменді тетіктерін бірі болып табылады. Эндаумент-қор, әдетте, түлектердің, жеке қорлар мен компаниялардың ерікті қайырымдылықтары есебінен қалыптасады. Жиналған қор, әдетте, қаржылық активтерге инвестицияланады. Эндаументтің негізгі сомасынан алынған тек пайыздары ғана жұмсалады [4].

Эндаументтер тек ағылшын-саксондық білім беру жүйесіне, әсіресе, америкалық университеттер мен колледждерге тән екенін айта кету керек. Сондықтан, АҚШ-та әдетте эндаумент деп жеке тұлғалар немесе компаниялардың университетке немесе колледжге берген сада-сыйы деп түсінеді. Заң жүзінде мұндай қорлар тек қана қайырымдылық мақсаттар үшін құрылады.

2014 жылы АҚШ-та эндаументтің жалпы көлемі жоғары 10 жоғары оқу орындарының ірі эндаументі \$180 млрд. құрды, ол соңғы 5 жыл ішінде (2009 жылдан бастап - 1-кесте) 67%-ға артты. Гарвард университетінің эндаумент-қоры ең ірі, 2014 жылы \$35,8 млрд. жетті [5]. Салыстыру үшін, 2014 жылы Вермонт штатының ЖІӨ \$27,2 млрд., Монтана штатының - \$39,8 млрд. [6], ал Йемен және Бахрейн сияқты жекелеген елдердің ЖІӨ-нің көлемі \$35,9 млрд. [7], тиісінше \$33,8 млрд. [8] құрады. 2014 жылы Қазақстанның ЖІӨ көлемі \$212 млрд. [9] (1-кесте).

2009 және 2014 жылдардағы 10 американдық жоғары оқу орынның ірі эндаумент көлемі [10]

№	Университет атауы	Эндаумент қорлардың көлемі, млрд.	
		2014ж.	2009ж.
1.	Гарвард университеті	\$35,9	\$25,6
2.	Техас университеті	\$25,4	\$12,1
3.	Йель университеті	\$23,9	\$16,3
4.	Стэндфорд университеті	\$21,4	\$12,6
5.	Принстон университеті	\$21	\$12,6
6.	Массачусетс технологиялық институт	\$12,4	\$7,9
7.	А&М Техас университеті	\$ 11,1	\$5
8.	Солтүстік-Батыс университеті	\$ 9,8	\$4,3

9.	Мичиган университеті	\$ 9,7	\$6
10.	Пенсильвания университеті	\$ 9,6	\$5,1
Эндаумент-қорлардың жалпы көлемі		\$180,3	\$107,5

Салыстыру үшін, Ұлыбританиядағы Оксфорд және Кембридж екі ЖОО-ын, Сингапур Ұлттық университетін, Мельбурн және Сидней екі австралиялық университетін, сондай-ақ, Орталық-еуропалық университетін (Венгрия) [11] қоса алғанда, басқа да елдердің тек 6 университеттің эндаументі \$1 млрд. астам құрайды.

Эндаументтің дамымауына қарамастан, сондай-ақ нақты қаржылық стратегияның болмауына қарамастан, сарапшылар еуропалық жоғары оқу орындарының қаржы ағындарының әртараптандыруға бағытталуларын атап өтеді. Еуропалық университеттер ассоциациясы (EUA) деректері бойынша, көптеген еуропалық жоғары оқу орындар өз қызметін қаржыландырудың қосымша тетіктерін жасайды. Қосымша табыс көзі генерациялау үшін негізгі драйверлері ретінде мемлекеттік қаржыландыруды қысқарту, бәсекелестікті күшейту және тартымдылығын арттыру қажеттігі, тәуекел-менеджмент, ЖОО-ның негізгі миссиясын кеңейту (ғылыми зерттеулер ролін нығайту), дербестікке ұмтылу, сондай-ақ бәсекеге қабілеттілігін арттыру қарастырылады [12].

Мысалы, Цюрих Швейцария жоғарғы техникалық мектебі (ETH Zurich) еуропалық ЖОО арасында ең ірі эндаументі \$456 млн. [13] бар. Университеттің табыс құрылымы көрсеткендей, негізгі табыс мемлекеттік қаражаттан (75%) түседі. Алайда, ЖОО-ның жыл сайынғы есебінде қаржыландырудың басқа көздерінен түсетін табыстың жыл сайынғы өсімі байқалады [14] (1-сурет).



Бұрынғы кеңестік кеңістіктегі ЖОО-ына келетін болсақ, оларда қосымша қаражат тарту мәдениеті дамымаған және қаржы көздерін әртараптандыруға жағдай жасалмаған. Мысалы, Ресейде білім беру ұйымдарын демеушілік қолдау дәстүрі енді ғана қалыптаса бастады. 2006 жылы эндаумент-қорлар қалыптастыруға мүмкіндік беретін заң

қабылданды. Ең ірі эндаументтер 5 ресейлік жоғары оқу орындарында: МГИМО - \$19,2 млн., Санкт-Петербургтегі Еуропа университетінде - \$17,6 млн., Санкт-Петербург мемлекеттік университетінде \$15,2 млн., Ресей экономикалық мектебінде - \$5,8 млн., Қаржы академиясында - \$3,4 млн. және Экономика жоғары мектебінде - \$1,6 млн. бар [15].

2007 жылдан бастап РФ-да жалпы көлемі \$40 млн. шамамен 50 эндаумент құрылды. Алайда, ресейлік жоғары оқу орындары бюджеттерінің құрылымы эндаументтен түсетін кірістің үлесінің (1-2%) төмен дәрежесі туралы куәландырады. Сарапшылардың пікірінше, қазіргі ресейлік эндаументтерге, осы көрсеткішті 10-15%-ға [16] дейін арттыру үшін кем дегенде 10 жыл қажет. Қазақстанда эндаумент мәдениетін енгізудің алғашқы алғышарттары 2011 жылы Назарбаев Университетінде басталды. 2014 жылы өл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінде бірінші эндаумент-қоры құрылды. Жақында ғана пайда болуына байланысты аталмыш ЖОО-ның қорларының нәтижелілігі туралы айту қиын. Эндаументтердің толыққанды жұмыс жасауының заңнамалық қамтамасыз етуі, Қазақстанның салық жүйесіне қорларды салықтан босату туралы өзгерістер енгізу талап етіледі. Жетекші жоғары оқу орындарының қаржы стратегиясын құрудың қандай негізгі тәсілдері бар? Біріншіден, тиісті қаржы модельдеу үшін кейбір жоғары оқу орындарында жекелеген құрылымдық бөлімшелері (1-қосымша) жұмыс істейді, олар қаржылық саясатты жүзеге асырады және қаржылық жоспарлау процесі әзірлейді, басқа ЖОО-да стратегиялық жоспарды әзірлеу бойынша дәстүрлі жұмыс топтары құрылады.

1-қосымша. Қаржылық стратегия мен жоспарлаудың Гарвардтық кеңсесі.

Гарвард университетінде ЖОО топ-менеджмент, мектептер мен құрылымдық бөлімшелерін тиісті бизнес-процестермен және жоспарлау құралдарымен қамтамасыз ететін Қаржылық стратегия және жоспарлау кеңсе жұмыс істейді. Кеңсе екі топқа бөлінген: жобалар тобы мен арнайы жобалар тобы.

Бірінші топ университеттің мектептеріне және басқа да құрылымдық бөлімшелеріне бюджеттеу және жоспарлау процестерінде көмек көрсетеді. Осы топтың қаржылық талдаушылары тиімді қаржылық жоспарлау және талдау үшін стратегиялық шеңберлері, саясат және бизнес-процестерді әзірлейді.

Арнайы жобалар тобы жалпыуниверситеттік қаржы деректерді талдайды, университет басшылығы университет білім беру миссиясын қолдау үшін қосымша ресурстардың болуы туралы мен кеңес береді. Сонымен қатар, топ қосымша қаражат тарту бойынша жаңа жобалардың тиімділігін талдайды.

Екіншіден, жетекші ЖОО-лар стратегиясын алға қойылған мақсаттарға қол жеткізуге, ең бастысы, диверсификацияланған қаржыландыру көздері ықпал ететіндей құрайды. Инвестициялық кіріс қосымша қаржы көздері бірі болып табылады.

Ол түрлі акциялар, активтер, бағалы қағаздар, үлестік қатысудан инвестициялық табыс, венчурлық капитал мен эндаумент-қордан түскен сыйақылар түріндегі табысты қамтиды. Тұтастай алғанда, инвестициялық кірістер АҚШ жоғары оқу орындары бюджеттерінің 35-90% қалыптастырады.

Мысалы, Принстон университетінің негізгі табысының 90%-ы (!) инвестициялық кірістен, соның ішінде эндаумент-қордың салымдарынан құралады (2-сурет). Сонымен қатар, әл-Фараби атындағы ҚазҰУ негізгі табысы оқу орнының негізгі қызметі, яғни оқу ақысын төлеу және ғылыми қызметін іске асыру (82%) (3-сурет) есебінен түседі.



Анықтама: 2014 жылы Принстон университетінің жалпы табыс көлемі \$3,85 млрд. құрды. Университеттің негізгі табысы инвестициялық пайдадан (\$3,4 млрд.) түседі, қалғандары - мемлекеттен және келісім-шарттардан (\$272 млн.), оқуға ақы төлеуден (\$107,8 млн.) және жеке қайырмалдықтардан (\$83,8 млн.) түседі.

2014 жылы университетінің эндаумент-қоры - \$21 млрд. құрды және өткен жылмен

салыстырғанда \$2,8 млрд.-қа ұлғайды [17].

2013 жылы әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің жалпы табысы 16,9 млрд. теңгені (\$61,4 млн.) құрады [18].

ЖОО негізгі табысы тауарлар мен қызметтер көрсету есебінен, яғни білім беру және ғылыми-зерттеу қызметтерін іске асырудан (13,8 млрд. теңге) түседі.

Басқа кірістер басқа да түсімдерді қамтиды (есепте толық жазылуы жоқ) – 3 млрд. теңге, сондай-ақ қаржылық кірістер (ақшалай депозиттерден алынған сыйақылар) – 17,1 млн. теңге [19].

Йель университетінің табыс құрылымы келесідей: 33% - эндаументтен ғана түсетін кіріс, 23%-ы - медициналық қызметтер көрсетуден, 22% - гранттар мен мемлекеттік органдар мен жеке компаниялармен келісім-шарттардан, 9%-ын оқу ақысынан, 8%-ы - инвестициялық кіріс, 4% - жеке қайырымдылық және 1% - жариялымдардан пайда (ЖОО профессорлар мен басқа да қызметкерлердің жарияланымдарын сату) [20].

Массачусетс технологиялық университетінің 50%-ға жуық кіріс ғылыми зерттеулерді қаржыландырудан келеді, ал оқу ақысын төлеу жалпы табыстың 10%-ын ғана құрайды. Инвестициялық кіріс 20%-ын, әртүрлі қызмет көрсету - 10%, сондай-ақ жеке қайырымалдық - 5% құрайды [21].

Осылайша, жетекші жоғары оқу орындарының кірістер құрылымын талдауы көрсеткендей, жетекші ЖОО қосымша қаржыландырудың негізгі көздері инвестициялық кіріс, ғылыми зерттеулер үшін мемлекеттік гранттар және жеке келісім-шарттар, түрлі қызметтер көрсету, оқу ақысын төлеу және жеке қайырымдылық болып табылады. Бұл ретте студенттердің оқу ақыларының төлемі жалпы кірістің 10%-нан жоғары емес.

Оның үстіне, мемлекеттік субсидия университет қаржылануында шешуші орын алып отырмайды. Бұл ретте табыс көздерін әртараптандыру коммерциялық пайда табуға бағытталмаған, ол жоғары оқу орнының негізгі миссиясы іске асыруға жәрдемдесу – қоғамның игілігі үшін қызмет етуге бағытталған. Мысалы, жалпы алғанда, шығындар, Гарвард университетінің өз студенттеріне қаржылық көмек көрсету көлемі жылына \$600 млн.-нан асады, оның ішінде университет шәкіртақысы осы шығындардың 82% құрайды [22]. Сонымен қатар, университетте жағдайы нашар отбасылардан талантты студенттерді қолдау бойынша арнайы саясат пайдаланылады. Студенттердің жалпы санынан 62%-ы университеттен тікелей шәкіртақы алады, сондай-ақ жылдық табысы \$65 мыңнан кем болатын отбасылардан шыққанына байланысты студенттердің 20%-ы төлеуден босатылған. Оның үстіне жылдық табысы \$65 мың мен \$150 мың аралығындағы отбасылардан шыққан студенттер ата-анасының жылдық табысының 10%-на дейін ғана төлейді, яғни ең көбі \$15 мың [23]. Сонымен қатар, жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша білімалушыларға ғылыми қызметкерлер және оқытушылардың ассистенті ретінде жұмыс жасау мүмкіндіктері ұсынылады.

Анықтама: 2014 жылы Гарвард университетінің жалпы табысының көлемі \$4,4 млрд.,

ол өткен жылмен салыстырғанда 5%-ға артты. Бұл ретте университетінің негізгі табысы инвестициялық кірістерден (35%), оқу ақысын төлеу (20%), демеушілік қолдаудан (19%), жеке қайырымдылықтардан (9%) және басқа да көздерден (17%) түседі.

Сәтті әлеуметтік саясат Стэнфорд университетінде де қолданылады. 2014 жылы 50%-ға жуық студенттерге шәкіртақы және гранттар тағайындалды. Бұдан басқа, студенттер төменгі пайыздық студенттік қарыздар және стипендиялар мен гранттардың басқа да түрлерін алады. Университеттің жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалар бойынша білім алушылардың 85%-ына университеттік, федералдық және жеке гранттарды қоса алғанда қаржылық қолдау көрсетіледі [24]. Студенттер контингенті, негізінен, жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру бағдарламалары бойынша білімалушылар жиынтығы есебінен қалыптасатынын айтып өткен жөн. 2015 жылдан бастап Стэнфорд табысы \$125 мыңнан кем отбасыдан шыққан студенттерге оқу төлемін жойды. Бұл ретте табысы \$65 мыңнан кем отбасылардан шыққан студенттері жатаөханада тұру және тамақтану ақысынан босатылады, яғни университет оларға толығымен тегін оқуды қамтамасыз етеді [25].

Үшіншіден, әлемнің жетекші университеттерінің стратегиясы міндетті түрде фандрайзингті (қосымша қаражат тартуды) қарастырады. Олардың көбінде фандрайзинг, соның ішінде түлектермен жұмыс жасау үшін жекелеген құрылымдық бөлімшелері бар. Американдық жоғары оқу орындарының табыс құрылымы көрсеткендей, жеке қайырымдылық тұрақты және өсіп келе жатқан табыс түрінің бірі болып табылады. Көптеген қайырмалдықтар ЖОО түлектерінен түседі. Осындай бұрыннан келе жатқан дәстүрлер барлық ЖОО-ның білімалушылар үшін оқу кезінде ең үздік студенттік тәжірибені қамтамасыз ету үшін бағытталуына байланысты болады. Өзін-өзі дамыту және кәсіби өсу нәтижесінде түлектер өзі аяқтаған университетке алғыс ретінде ақшалай көмек ұсынады.

Фандрайзингтің жаңа элементі және перспективалы көздерінің бірі бүкіл өмір бойы оқыту саласындағы бағдарламаларды ұсыну болып табылады. Біліктілікті арттырудың дәстүрлі курстарынан басқа, жетекші ЖОО жоғары білім берудің жаңа парадигмасын – бұқаралық ашық онлайн-курстарды (MOOCs) белсенді түрде ілгерілетеді. MOOCs ұсыну үшін Стэнфорд мұндай платформалар құрушылардың алғашқыларының бірі болып табылады. Coursera Стэнфорд платформасы базасында ақысыз негізде бүгін әлемнің мыңдаған ЖОО-ы өздерінің онлайн-курстарын ұсынады. Бұдан басқа, Coursera әркімге \$50-дан бастап, үйден немесе жұмыстан шықпай-ақ, өзінің кәсіптік портфолиосын жаңартуға, қажетті мамандандыруды алуға мүмкіндік береді. Осылайша, MOOCs сияқты стартаптар арқылы өмір бойы оқуға бағдарлану жетекші жоғары оқу орындарына өз табыс көздері әртараптандыруға мүмкіндік береді. Онлайн-білім берудің осындай танымал платформалардың бірі Гарвард және МТИ бірлесіп жасаған EdX атты платформасы екенін айта кету керек.

Бұдан басқа, тиімді қаржы саясаты бар жетекші ЖОО-лар өз қаржысын жүргізу мәдениетімен ерекшеленеді. Оларда ертеден келе жатқан қаржылық және ашықтық дәстүрлері бар, сыртқы қаржылық аудит нәтижелерін қоғамға жариялайды. Жыл сайын ағымдағы қаржылық жағдайды талдайды. Бұл қосымша табыс алу үшін әлеуетті

драйверлерді анықтау процесін жеңілдетеді.

Қазақстандық ЖОО-дың жағдайы қандай? Қазақстанда ЖОО-лардың академиялық және басқарушылық дербестігіне кезең-кезеңімен ауысуына байланысты қаржылық тұрақтылық мәселесі де өзекті болып тұр [26].

Ақпараттық-Талдау Орталығының зерттеу деректері бойынша, жалпы алғанда жоғары білім беруді қаржыландыру құрылымы әлсіз әртараптандырылған және орта есеппен 4-8 түрлі қаржыландыру көздері бар. Бұл ретте жоғары оқу орындары табысының басым үлесін (75-95%) оқу ақысы құрайды. Мемлекет тарапынан ҒЗЖ қаржыландыруға бөлінген қаражат мемлекеттік және жеке меншік жоғары оқу орындары табысының 4%-дан аспайтын үлесін құрайды. ұйымдармен келісімшарт негізінде жүзеге асырылатын ҒЗЖ-дан түсетін табыс, меншік түріне қарамастан барлық жоғары оқу орындарының табысының шамамен 2%-ын құрайды [27].

ЖОО кірісінің аз үлесін аймақтық органдардың гранттары мен жұмыс берушілердің қаражаты есебінен мамандарды дайындау үшін түсетін пайда құрайды. Донор қаражаты есебінен түсетін табыс та өте төмен болып табылады. Бұл донорлар үшін жеңілдіктер мен преференциялар жоқтығына, қаражат тарту тетіктерінің болмауына байланысты. Сондықтан ЖОО-дың эндаумент-қорлардың жұмыс істеуі оның ажырамас бөлігі болып табылатын қазіргі заманғы қаржылық мәдениет моделі нашар дамыған.

Отандық жоғары оқу орындары секторының тиімді қаржылық стратегиясын құру үшін не істеу керек?

Біріншіден, қазақстандық ЖОО-ларға қаржыландыру көздерін әртараптандыру мәдениетін дамыту қажет. Бұл үшін әлеуетті донорларды тарту бойынша іс-шаралардың шығындары мен тәуекелдерінің тиімділігін талдау керек. Осы бағытта ЖОО мүмкіндіктерін анықтауға қабілетті және тиімді қаржылық саясаты құрай алатын қаржы және бизнес талдаушыларын тарту ұсынылады.

Екіншіден, ЖОО қолданыстағы ұйымдастыру құрылымын өзгерту, қаржы саясаты мен стратегиясын әзірлеу, сондай-ақ тәуекел-менеджмент және фандрайзинг жөніндегі жаңа бөлімшелер құру қажет [28]. Сондай-ақ компанияның брендингімен айналысу және маркетингтер жалдау ұсынылады. Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, ЖОО-ның көбісі белсенді брендингпен және маркетингпен айналысады. Кейбір зерттеулер негізінде АҚШ-тың жоғары оқу орындары басшыларының 93%-і өз оқу орнын бренд ретінде ілгерілетеді. Университеттерде тіпті жаңа лауазым - маркетинг жөніндегі атқарушы директор (Chief Marketing Officer) енгізіп жатыр [29].

Үшіншіден, жоғары оқу орындарына инвестицияларды тарту үшін бизнес секторында, сондай-ақ мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарында жұмыс тәжірибесі бар тапқыр басшылар керек. Университеттерге филантропиялық секторда (фандрайзинг іс-шаралары) жұмыс тәжірибесі бар топ-менеджерлер қажет.

Төртіншіден, жоғарғы оқу орындарында халықаралық тәжірибеге сәйкес эндаумент-қорлар институтын жүргізуді белсенді дамыту керек. Эндаументтер жоғары білім беру саласын қаржыландырудың нақты баламалы көзі болуы

тиіс. Институционалдық қайырымдылықтың өсуі азаматтық белсенділікті және патриотизмді жақсартуы тиіс.

Бесіншіден, жоғары оқу орындарына адам ресурстары мен персоналды оқытуға қаражат салуы жөн. Жаңа табыс көздерін генерациялау үшін фандрайзинг пен қайырымдылық саласында кәсіби білім мен дағдылар қажет.

Тұтастай алғанда, қазақстандық ЖОО-ға тиімді қаржылық жоспарлау әлеуетін мен мөлдір қаржылық есеп мәдениетін дамытуы қажет. Қаржылық еркіндікті алуға талпынып жатқан Университеттер қоғамға қаржыны басқаруда жоғары мәдениетті және әлеуметтік-бағдарланған саясатты жүргізуді дәлелдеуі тиіс. Тек осы жағдайда ғана Қазақстан ЖОО-ның қаржылық дербестігін кеңейтуді қарастыруға болады.

-
1. Jamil Salmi, «Scenarios for Financial Stability of Tertiary Education» как глава публикации ОЭСР «Higher Education to 2030 - Volume 2: Globalisation», 2009 OECD;
 2. Исследование АО «Информационно-аналитический центр» «Анализ и мониторинг внедрения автономии вузов в 2014 году»;
 3. В исследовании Европейской ассоциации вузов две федеральные земли Германии (Бранденбург и Северный Рейн-Вестфалия), имеющие разные системы высшего образования, рассматриваются отдельно;
 4. Ненахова Е. С. Эндаумент-фонды: анализ зарубежной практики и концепция российского эндаумента. - М. : ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ», 2007. - 34 с.;
 5. <http://www.bc.edu/offices/endowment/top50endowments.html>; [1]
 6. https://www.bea.gov/newsreleases/regional/gdp_state/2015/pdf/gsp0615.pdf; [2]
 7. <http://www.tradingeconomics.com/yemen/indicators>; [3]
 8. <http://www.tradingeconomics.com/bahrain/indicators>; [4]
 9. <http://www.tradingeconomics.com/kazakhstan/indicators>; [5]
 10. https://nces.ed.gov/programs/digest/d11/tables/dt11_376.asp [6],
<http://www.bc.edu/offices/endowment/top50endowments.html>; [1]
 11. <http://higherstrategy.com/university-endowments-in-a-global-con>; [7]
 12. http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf; [8]
 13. <http://higherstrategy.com/university-endowments-in-a-global-context/>; [9]
 14. <https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/annual-rep...> [10]
 15. <http://studopedia.org/8-26454.html>; [11]
 16. <http://group-global.org/kk/node/>; [12]
 17. Там же где 10;
 18. По курсу Национального банка на 13 октября 2015 года;
 19. Аудит финансовой отчетности РГП на ПХФ «Казахский национальный университет им. аль-Фараби» за 2013 год - с сайта Депозитарий финансовой отчетности Министерства финансов РК;
 20. <http://finance.yale.edu/sites/default/files/2013-2014%20Financial%20Repo...> [13]
 21. http://vpf.mit.edu/site/content/download/182481/405045/file/The_Treasure... [14]
 22. http://finance.harvard.edu/files/fad/files/har_fy14_financialreport.pdf; [15]
 23. http://forbes.kz/process/education/ne_tak_strashen_garvard_kak_ego_malyu... [16]

24. Stanford University Annual Financial Report 2013-2014;
25. <http://www.vox.com/2015/4/1/8328091/stanford-tuition-financial-aid>; [17]
26. <http://100kadam.kz/ru/industrializatsiya-i-ekonomicheskij-rost/111-indus...> [18]
27. Исследование АО «Информационно-аналитический центр»
«Государственная политика в отношении высшего образования:
частное высшее образование», 2013 год;
28. Там же где 13;
29. Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology. Academy Administration Practice. Hanover Research, March 2014.

[Добавить в избранное](#) [19]

Links

- [1] <http://www.bc.edu/offices/endowment/top50endowments.html>;
- [2] https://www.bea.gov/newsreleases/regional/gdp_state/2015/pdf/gsp0615.pdf;
- [3] <http://www.tradingeconomics.com/yemen/indicators>;
- [4] <http://www.tradingeconomics.com/bahrain/indicators>;
- [5] <http://www.tradingeconomics.com/kazakhstan/indicators>;
- [6] https://nces.ed.gov/programs/digest/d11/tables/dt11_376.asp
- [7] <http://higherstrategy.com/university-endowments-in-a-global-con>;
- [8] http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf;
- [9] <http://higherstrategy.com/university-endowments-in-a-global-context/>;
- [10] <https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/annual-reports/2014/ETH-Annualreport-2014.pdf>;
- [11] <http://studopedia.org/8-26454.html>;
- [12] <http://group-global.org/kk/node/>;
- [13] http://finance.yale.edu/sites/default/files/2013-2014%20Financial%20Report_Web%20Posting_FINAL_0.pdf;
- [14] http://vpf.mit.edu/site/content/download/182481/405045/file/The_Treasurers_Report_2014.pdf;
- [15] http://finance.harvard.edu/files/fad/files/har_fy14_financialreport.pdf;
- [16] http://forbes.kz/process/education/ne_tak_strashen_garvard_kak_ego_malyuyut;
- [17] <http://www.vox.com/2015/4/1/8328091/stanford-tuition-financial-aid>;
- [18] <http://100kadam.kz/ru/industrializatsiya-i-ekonomicheskij-rost/111-industrializatsiya-i-ekonomicheskij-rost/poetapnoe-rasshirenie-akademicheskij-i-upravlencheskoj-samostoyatelnosti-vuzov/157-poetapnoe-rasshirenie-akademicheskij-i-upravlencheskoj-samostoyatelnostivuzov.html>;
- [19] <http://iac.kz/kk/flag/flag/bookmarks/2859?destination=printpdf/2859&token=c6cbee85d37430d58eeb501f0f70de94>