

**Чепорова Г.Е.**

## **ОБ ОДНОМ ДЕРЕВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.**

В годы переходного этапа как высшие учебные заведения, так и научно-исследовательские институты столкнулись с серьезными проблемами, которые связаны с финансированием этих учреждений, поиском рычагов для сохранения персонала, разрывом связей между образовательными учреждениями и академическими и отраслевыми институтами, потребностью развития новых курсов и учебных программ, связанных с рыночной экономикой, необходимостью расширения системы высшего образования, разрывом связей научно-исследовательских институтов и предприятий, появлением частных, не только учебных, но и исследовательских заведений и учреждений. В настоящее время уже существует серьезная конкуренция между государственными и коммерческими вузами. С учетом условий лицензирования доля штатных преподавателей должна составлять не менее 40%, а при аккредитации - более 70%, поэтому частные вузы активно приглашают университетских преподавателей. Этот факт обязывает руководство университета строить финансовую и кадровую политику с учетом сложившейся ситуации, связанной со значительным укреплением коммерческих вузов и тенденцией расширения спроса на штатных преподавателей, особенно высокой квалификации. При этом нагрузка штатного преподавателя, имеющего степень, в коммерческом вузе ниже, чем в государственном; регулярно выплачивается зарплата и отсутствуют ограничения на совместительство.

Таким образом, современные условия вынуждают государственные вузы активно искать эффективные механизмы финансового и кадрового менеджмента для конкурентного функционирования учебного заведения. Эффективное управление заключается в постоянном выборе из имеющихся альтернатив, последовательность которых формирует определенное дерево, называемое деревом решений. Рассмотрим пример такого дерева.

Альтернатива 1. Осуществлять деятельность самому или перепоручать другому.

В данное время виды деятельности государственного учебного заведения определяются перечнем услуг, утвержденных Кабинетом Министров Украины. Деятельность в рамках этого перечня освобождается от налога на добавленную стоимость и почти во всех случаях – от налога на прибыль. На прочие виды деятельности не распространяются эти льготы. В дальнейшем мы остановимся только на образовательной деятельности. В схемах 1-4 укрупненно приведены структуры смет или доходов в различных налоговых условиях при предположении, что вузы обладают совершенно одинаковыми материальными базами, структурой, а их руководители стремятся принимать рациональные решения.

### **Структура доходов, смет и затрат в образовательной деятельности Отдельный коммерческий вуз.**

Схема 1

Д О Х О Д	Зарплата препода. (прямая)	Начисл. на зар. плату	Текущ. затрат	Коммун. затраты	Износ основных средств	Использование прибыли	Налог на прибыль	Остаточная доля (чистая прибыль)
	Себестоимость согласно налогообложению					Балансовая прибыль		

### **Коммерческий вуз, работающий на базе государственного, имеющего долю в уставном фонде.**

Схема 2

Д О Х О Д	Зарплата препода. (прямая)	Начисл. на зар. плату	Текущ. затрат	Интерес вуза		Использование прибыли	Налог на прибыль	Интерес вуза	
				Арендная плата	Износ собств. осн. ср.			Доля вуза в прибыли	Доля прочих учредит.
Себестоимость согласно налогообложению					Балансовая прибыль				

### **Коммерческое обучение в государственном вузе.**

Схема 3

Д О Х О Д	Зарплата преподав. (прямая)	Начисл. на зар. Плату	Текущ. затрат	Коммун. затраты	Интерес государственного вуза	
					Средства для простого воспр-ва осн. средств	Средства, которые могут быть использованы на развитие государственного вуза
Смета						

### **Бюджетное обучение в государственном вузе.**

Схема 4

Д О Х О Д	Зарплата преп. (прямая)	Начисл. на зар. плату	Средства, которые должны быть выделены государственному вузу				Средства для простого воспр-ва осн. средств	Средства, которые могут быть использованы на развитие государственного вуза
			Фонд Чернобыл. Фонд безработ.	Текущ. затраты	Коммун. затраты			
(нет) Смета								

Анализ структуры смет показывает, что образовательная деятельность государственного вуза обходится дешевле, чем коммерческого. Затраты на коммерческое обучение в государственном вузе больше, чем в случае бюджетного финансирования на сумму начислений на заработную плату в Фонды Чернобыля и безработицы (до изменений в налогообложении). При определении того, самому вузу заниматься коммерческим образованием, или передавать его другому вузу, действующему на территории государственного, следует руководствоваться потерянными интересами в схеме 3, т.е. арендная плата и доля вуза в нераспределенной прибыли должны компенсировать эту потерянную возможность. При этом необходимо для реального управления иметь долю не менее 50% в уставном фонде дочернего вуза.

Альтернатива 2. Смешивать или нет направления использования внешних источников финансирования в государственном учебном заведении.

Эта альтернатива возникает при использовании схем 2 или 3 предыдущей альтернативы. Рассмотрение альтернативы 2 в основном связано с выполнением соответствующих финансовых нормативных требований. Сдача помещений в аренду является не лучшим выбором, поскольку в бюджетных учреждениях источник образования дохода должен практически соответствовать направлению затрат. Поэтому более вероятным будет утверждение сметы с учетом коммерческой образовательной деятельности, чем сдачи в аренду. С точки зрения эффективности финансового управления, направления использования желательно смешивать при условии четкого определения себестоимости подготовки специалиста с целью бюджетного покрытия определенных статей затрат и четкого выделения превышения доходов над расходами по каждому виду деятельности. Только тогда можно добиться утверждения смет со статьями развития или хотя бы поддержания экономических ресурсов.

Альтернатива 3. Регулирование нагрузки преподавателей факультетов.

Внешним параметром, устанавливаемым Министерством образования, может быть либо учебная нагрузка преподавателей (средняя, минимальная, максимальная, по категориям и т.п.), либо количество преподавателей, исходя из пропорции между числом бюджетных студентов и числом преподавателей.

Во втором (принятом) случае нагрузка является следствием от заданного коэффициента. Здесь возможны два различных подхода у руководства вуза:

- 1) регулирование общей нагрузкой штатные расписания факультетов, исходя из заданного общего количества преподавателей вуза;
- 2) переносить на каждый факультет заданный коэффициент.

Первый подход более сложен, т.к. каждый факультет будет доказывать необходимость получения дополнительных ставок с целью уменьшения нагрузки преподавателей, приводя весомые аргументы. В этом случае распределение ставок будет носить субъективный характер, если не установить единый норматив для всего учебного заведения. Ответственность за принятие решения тогда лежит только на высшем руководстве вуза, однако такой подход позволяет более эффективно использовать квалифицированный персонал. При втором подходе проблемы нагрузки преподавателей становятся проблемами факультетов. Важным моментом тогда становится перераспределение ставок между факультетами и общеузовскими кафедрами на основе учета предоставления образовательных услуг друг другу. Например, при выделении на факультет 50 ставок, исходя из отношения числа бюджетных студентов к числу преподавателей факультета, и проведении 10% учебных занятий от общего количества преподавателями общеузовских кафедр, факультет должен 10% ставок отдать на общеузовские кафедры. Сложность такого подхода сводится к необходимости подготовки консолидированного учебного плана, с определением доли каждой кафедры в этом плане.

Можно просто перенести заданный коэффициент, предварительно выделив ставки для общеузовских кафедр и других факультетов. Такой подход имеет право на жизнь, если объем экспорта и импорта услуг между факультетами примерно равен. В противном случае есть опасность отказа некоторыми факультетами от экспорта услуг для других факультетов. При таком подходе увеличивается роль субъективизма в принятии управленческого решения и снижается качество подготовки специалистов.

Альтернатива 4. Снижение нагрузки преподавателей в целях их сохранения для университета либо повышение оплаты их труда.

При возникающих больших нагрузках факультеты имеют следующие законные возможности для уменьшения нагрузки преподавателей:

- 1) увеличение доли самостоятельной работы до 2/3 общего объема учебной нагрузки по дисциплине;
- 2) увеличение доли лекционных курсов;
- 3) выделение коммерческих ставок.

Предпочтительным направлением является последнее, т.к. первые два могут привести к падению качества подготовки специалиста. При выделении коммерческих ставок возникает вопрос об их количестве. Могут быть предложены несколько подходов от полного слияния бюджетных и коммерческих источников до полного их разделения. Полное разделение возможно только при проведении лекционных и практических занятий для бюджетных и коммерческих студентов отдельно. Остановимся на вариантах определения числа бюджетных ставок при объединении занятий для бюджетных и коммерческих студентов как более реалистичном.

1. Число коммерческих ставок дополнительно выделяется пропорционально количеству бюджетных и коммерческих студентов при допущении о проведении объединенных занятий. Например, при наличии 100 бюджетных и 50 коммерческих студентов на факультет выделяется 10 бюджетных ставок. Пусть учебная нагрузка составляет 10 тыс. часов, тогда на 1 ставку приходится 1000 часов. Дополнительно выделяется еще 5

ставок ( $10 \cdot 50 / 100$ ). Таким образом, при 10 преподавателях их нагрузка складывается из 1 бюджетной ставки (666 часов) и 0,5 коммерческой (333 часа).

Недостаток такого подхода (а может, и преимущество) связан с тем, что используется один и тот же коэффициент для бюджетных и коммерческих студентов.

2. Число коммерческих ставок дополнительно выделяется пропорционально количеству бюджетных и коммерческих студентов при допущении о проведении объединенных занятий, но с разным весовым коэффициентом. Например, при наличии 100 бюджетных и 50 коммерческих студентов на факультет выделяется 10 бюджетных ставок. Общая учебная нагрузка составляет 10 тыс. часов, тогда на 1 ставку приходится 1000 часов. Дополнительно выделяется еще 10 ставок (например, при допущении, что на 5 коммерческих студентов выделяется 1 ставка). Таким образом, при 10 преподавателях их нагрузка складывается из 1 бюджетной ставки (500 часов) и 1 коммерческой (500 часов).

Недостатками 1 и 2 вариантов является возможное ограничение на работу по совместительству для работников бюджетной сферы. Преподавателю становится более выгодно работать на условиях почасовой оплаты, т.к. полставки доцента (около 130 гривен в месяц) может стать пределом, а при почасовой оплате можно работать 18 часов в неделю, что составит около 100 гривен в неделю или 450 гривен в месяц.

3. На основе 1 и 2 вариантов не выделяются коммерческие ставки, а оплата производится на основе почасовой.

Недостатком является некоторая фиктивность почасовой работы.

4. Сокращаются учебные планы до размеров приемлемой нагрузки, а занятия для коммерческих студентов проводятся в объемах существующих учебных планов на условиях почасовой оплаты с разрешением присутствовать на них бюджетным студентам.

Могут быть предложены другие варианты.

Альтернатива 5. Доплачивать или нет непедagogическим работникам за увеличение объемов работы.

Следующим важным моментом является определение круга работников университета, которым следует производить доплату за коммерческих студентов. Здесь может использоваться принцип увеличения нагрузки в связи с увеличением контингента студентов и коммерческих ставок преподавателей. Эти доплаты могут распространяться на работников, например, студенческого отдела кадров, второго отдела, ректоров и проректоров, уборщиц, вероятно, расчетного отдела бухгалтерии и т.п., но не должны распространяться на службы, трудозатраты которых не увеличиваются при увеличении числа студентов. Все эти доплаты возникают при дополнении академических групп коммерческими студентами. При формировании дополнительных групп возникают дополнительные затраты на зарплату преподавателей, начислений на нее, электроэнергию для компьютеров и другие прямые затраты, но не оплату за отопление, административные расходы и т.п. Перечень и способ распределения таких затрат, называемых маржинальными, является отдельной проблемой.

Альтернатива 6. Стимулировать или не стимулировать финансовую активность факультетов.

Теперь перейдем к методике формирования доходов. Формирование доходов может быть основано на определенной финансовой заинтересованности факультетов, поскольку на факультетах лучше знают проблемы будущего трудоустройства, объемы, содержание услуг и цены конкурентов. Здесь можно предложить несколько моделей финансовой активности факультетов.

0. Факультет не хочет заниматься коммерческими студентами, тогда он получает только бюджетное финансирование и является центром затрат.

1. Факультет обязуется за счет коммерческих студентов покрыть только заработную плату и начисления на нее для преподавателей, а также сотрудников структур управления на основе подхода "дополнительная оплата за дополнительную работу". Он также является центром затрат.

При 0 и 1 вариантах распределение ресурсов для этих факультетов должно производиться по остаточному принципу, и факультеты не готовят проекты смет.

2. Факультет обязуется помимо затрат по варианту 1 покрыть оплату за содержание помещений, на которых факультет осуществляет образовательную деятельность, при этом он имеет право на первоочередное использование помещений университета. В этом случае факультет можно считать центром прибыльности, университет может рассматривать его проекты смет.

3. Факультет обязуется в дополнение ко второму варианту покрывать дополнительные затраты университета, связанные исключительно с образовательной деятельностью при условии четкого определения структуры таких затрат и использования остатков средств на развитие материальной базы факультета, который в данной ситуации является центром инвестиций.

В зависимости от выбора модели, факультеты дают или не дают предложения по определению стоимости образовательных услуг для покрытия своей доли затрат.