

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВУЗА



А. А. Дульзон

К ПРОБЛЕМЕ РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТИ ВУЗА

Сокращение бюджетного финансирования резко повышает актуальность эффективного использования всех видов ресурсов вуза. Первым шагом на этом пути является создание качественной системы управленческого учета. На ее основе может быть реализована комплексная программа повышения эффективности использования всех видов ресурсов вуза, и прежде всего человеческих ресурсов. Реализация программы ресурсосбережения требует больших организационных усилий и соблюдения рационального баланса интересов.

К л ю ч е в ы е с л о в а: основные ресурсы вуза, ресурсоэффективность, управленческий учет, мотивация к ресурсосбережению.



A. A. Dulzon

About the Problem of University Resource Efficiency

Finance shortage makes the problem of university resource efficiency very actual. The first step of the solution is using of an effective management accounting system. On this base an integrated program of efficiency upswing of all kinds of university resources and first of all human resources can be started. For the realization of the resources economy program great management energies and ability to set the public good over the private are needed. Impossibility of this clause in full dimension requires a reasonable and rational balance of all stakeholder concerns.

К e y w o r d s: basic university resources, effectiveness and efficiency of resource using, management accounting, motivation to resources-economy.

Эффективность использования ресурсов в России в разы ниже, чем в других развитых странах. Эта ситуация сложилась исторически и связана, с одной стороны, с колоссальными запасами ресурсов в нашей громадной стране и представлением об их неисчерпаемости, а с другой стороны — с их крайне низкой стоимостью в советское время. Все это привело к расточительному использованию ресурсов. Повышение ресурсоэффективности во всех отраслях, включая высшее образование, при производстве любых видов товаров и услуг является важнейшей государственной задачей.

Наиболее ценным капиталом в XX в. были средства производства, а важнейшим достиже-

нием менеджмента — 50-кратное повышение производительности труда промышленных рабочих [19]. Наиболее ценным капиталом организации в XXI в., как в частном, так и в государственном секторе, являются работники, оперирующие знаниями, и производительность их труда. Проблема эффективного использования человеческих ресурсов многогранна. Ею занимаются руководители всех уровней, однако она остается острой. Ключевыми факторами здесь являются отбор персонала, его постоянное развитие и поддержание высокой мотивации.

Обратимся непосредственно к вузовским ресурсам. Так, подготовка одного специалиста в Томском политехническом университете (ТПУ)

обходится обществу существенно дороже, чем в большинстве других вузов страны. В некоторой степени это можно оправдать более высоким качеством подготовки и результатами научных исследований, однако, учитывая распространение на вузы действия Закона об автономных организациях, необходимо повышать эффективность использования ресурсов. В связи с этим выдвинутый ректоратом ТПУ лозунг о превращении университета в образец ресурсоэффективности следует считать актуальным и своевременным, способствующим естественному освоению принципа рачительного использования ресурсов всеми категориями обучающихся.

Человеческие ресурсы, включающие не только работников вуза, но и обучающихся, так как они играют активную роль в решении задач и достижении конечных результатов деятельности университета, относятся к основным ресурсам вуза. Соответственно, мотивация человеческих ресурсов, не являясь самостоятельным ресурсом, служит их важнейшей характеристикой. Это особенно справедливо для ценностно-ориентированной организации, которой является вуз.

К основным ресурсам вуза мы относим:

- человеческие ресурсы;
- денежные средства, как бюджетные, так и внебюджетные;
- здания, сооружения, инженерные сети;
- энергоресурсы и воду;
- научную, учебную и художественную литературу, музейные экспонаты;
- оборудование (учебное, научное, хозяйственное);
- транспортные средства;
- расходные материалы для учебной, научной и хозяйственной деятельности вуза.

Пути повышения эффективности использования ресурсов вуза

Финансовые системы университетов обслуживают, по существу, не руководство университетов, а государственные контрольные организации. В советское время это находило выражение в формуле: «Бухгалтер — это государственный контролер».

Первым шагом на пути повышения эффективности использования ресурсов вуза является создание полноценной системы управленческого учета, которая позволит обеспечить принятие рациональных управленческих решений, организацию учетного процесса внутри университета, планирование и оперативный контроль над все-

ми бизнес-процессами [11, 16, 22, 23]. Он предназначен *только для внутренних потребителей информации* и может организовываться без оглядки на законодательные предписания [17].

До недавнего времени вузы были практически чисто бюджетными организациями. Камеральный бухгалтерский учет вполне этому соответствовал, хотя внедрение управленческого учета могло бы привести к повышению эффективности расходования государственных средств. Но вузы в этом заинтересованы не были, и такая задача перед ними всерьез никогда не ставилась. Все сводилось к составлению сметы расходов на основании нормативных документов министерства. И в настоящее время даже в продвинутых государственных вузах применяются только отдельные элементы управленческого учета. Методология управленческого учета для вузов не разработана, а прямое применение зарубежного опыта невозможно. Перечень основных проблем, связанных с созданием эффективной системы управленческого учета в вузе, а также пути их решения рассмотрены в [5].

В условиях, когда вузы должны значительную долю средств зарабатывать самостоятельно, отсутствие управленческого учета крайне негативно сказывается на эффективности их финансово-хозяйственной деятельности. При этом следует четко различать действенность и эффективность. Под действенностью понимают концентрацию на правильных делах (*doing right things*), а под эффективностью — то, что это следует делать с наименьшими затратами (*doing things right*) [17]. Если первое в вузе определяется правильным выбором миссии и стратегии, то второе может быть обеспечено с помощью управленческого учета.

Наиболее важной мерой успеха вуза является достижение целей, связанных с миссией университета, а не финансовое благополучие или стабильность. Однако повышение эффективности работы вуза требует постоянного сопоставления достигнутых результатов с затрачиваемыми на их достижение ресурсами, в том числе финансовыми. Можно привести, не претендуя на полноту, список задач, для которых требуется управленческий учет:

- определение себестоимости подготовки специалистов и ее зависимости от специальности, численности групп и потоков, состава кафедр по квалификации и т. п. для принятия соответствующих организационных решений;
- определение внутренних цен за услуги;
- определение себестоимости выполнения хоздоговорных работ и грантов;

- распределение накладных расходов;
- обоснование управленческих решений о кооперации с другими организациями;
- минимизация налогов;
- регулирование системы вознаграждения;
- оценка эффективности программ и проектов;
- оценка эффективности работы подразделений;
- определение возможности и целесообразности полного или частичного аутсорсинга ряда вспомогательных процессов и услуг: клининга, транспортных услуг, охраны, системы питания, обслуживания систем электро- и водоснабжения, канализации.

Одновременно с организацией системы управленческого учета целесообразно разработать и реализовать программу повышения эффективности использования всех видов ресурсов, по каждому из которых имеются определенные проблемы. Поскольку реализация такой программы требует ресурсного обеспечения, приоритеты в ней должны быть обоснованы не только с финансовых позиций, но и с позиций соотношения всех видов затрат и возможных негативных последствий и ценности результатов. Первым этапом программы должна быть честная оценка состояния и использования всех видов ресурсов и формирование задач по их сохранению, улучшению их состояния и использования, модернизации, повышению качества эксплуатации.

Подготовка и реализация такой программы требует привлечения специалистов высокой квалификации, не только владеющих знаниями и опытом в своей профессиональной сфере, но и глубоко понимающих весь комплекс целей и задач вуза. Программу следует разрабатывать и реализовывать на основе методологии проектного менеджмента. В процессе подготовки программы необходимо на основе системного анализа детально изучить проблемы и противоречивые цели и интересы основных стейкхолдеров: коллектива работников вуза, обучающихся всех категорий, руководства вуза, города, региона, общественности и государства в целом. В результате при формулировании целей и задач программы должен и может быть достигнут баланс противоречивых интересов основных стейкхолдеров. Только это может дать ей шансы на успех, который далеко не очевиден. Дело в том, что абсолютное большинство работников вуза и студентов, а тем более представителей других организаций и властей, на прямой вопрос: «А вас лично волнуют проблемы ресурсоэффективности вуза?» — однозначно признают: нет.

В ТПУ ежегодно выполняется несколько сот различных проектов, однако методология проектного менеджмента не используется. Мы отметим лишь один момент. Практически никогда не подводится баланс затрат на выполнение проекта (денег, материальных и человеческих ресурсов, времени, мотивации) и результатов — положительных (повышение эффективности труда, качества специалистов, результаты НИОКР, прибыль и др.) и отрицательных (потери времени, нерациональный расход материальных ресурсов, демотивация персонала и т. д.). В то же время можно привести много примеров затратных проектов, имеющих существенные негативные последствия и сомнительную пользу.

Крупный вуз обладает большой материальной базой, включающей сотни зданий и сооружений. Вопрос об эффективности ее использования возникает часто, но обычно в связи со структурными преобразованиями. Поэтому меры ограничиваются локальными перестройками и перемещениями, далеко не всегда обоснованными, зато почти всегда дорогостоящими и имеющими ряд побочных негативных последствий (нарушение текущей деятельности, потери времени, стресс).

Попытки системного анализа использования помещений ТПУ предпринимались не раз, но были безуспешными в связи с недостаточной мотивацией и настойчивостью инициаторов и ожесточенным сопротивлением структурных подразделений. Первым шагом в изучении эффективности использования помещений является создание базы данных по всем помещениям и сооружениям с отражением их использования и состояния. Более сложен следующий шаг — актуализация этой базы данных и оптимизация использования помещений. Что касается эффективности использования энергоресурсов и воды, то эта проблема довольно подробно изложена в статьях [4, 6].

Безусловно, самым важным ресурсом вуза являются человеческие ресурсы. В развитых странах в реальном секторе экономики уже более трех десятков лет разрабатываются и используются модели компетенций. Постепенно этот процесс дошел и до вузов. Естественной представляется постановка вопроса о разработке и применении моделей компетенций работников вузов, прежде всего, преподавательского состава [7–9]. Следующим этапом должна стать оценка уровня владения необходимыми компетенциями. При неудовлетворительном результате основной опцией должна быть не замена персонала (например,

для студентов — отчисление из вуза), а разработка и реализация мероприятий по повышению уровня компетентности до необходимого.

Корни проблем ресурсосбережения

В заключение приведу некоторые соображения философского порядка, которые позволяют глубже вникнуть в проблемы ресурсосбережения.

1. Все социальные теории были идеологически мотивированы, базировались на идеологии радикального индивидуализма и в то же время претендовали на научность. Эти претензии привели к тому, что теории основывались на четких допущениях и дедуктивных доказательствах. Для объяснения всех аспектов деятельности организаций предлагался причинный детерминизм. Главной помехой для построения элегантных теорий являлась необходимость адекватной модели человека, без которого социальные теории, естественно, обойтись не могут. Представляется логичным, чтобы поиск и выбор альтернатив управленческих решений основывались на концепции человека разумного (*Homo Sapiens*). Однако человек — это очень сложный объект, имеющий свои цели, намерения, ценности, чувства, и применить к нему принцип причинного детерминизма невозможно. Вероятно, поэтому *господствующие направления в экономической науке основаны на простой модели Ното Есопотисис, т. е. на модели рационального человека, всегда стремящегося к максимальной пользе для себя.* При этом из анализа была исключена роль человеческих намерений и выбора. Но в социальных науках элементарной единицей толкования является действие индивидуума, определяемое намерением. При наличии намерений применимость функциональной теории становится сомнительной, так как в социальных науках нет общего закона, сравнимого с законом естественного отбора в биологии.

С. Гошал (*S. Ghoshal*) утверждает, что академические исследования в области бизнеса отрицательно повлияли на его практику [20]. С одной стороны, известно, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория. Однако обратное тоже справедливо: нет ничего более опасного, чем плохая теория. Пропагандируя аморальные теории, тысячи бизнес-школ в мире активно избавляли своих студентов от чувства моральной ответственности.

Либералист Фридман (которого справедливее было бы называть консерватором) представ-

ляет человека как несовершенное существо, и более важной проблемой социальной организации, по его мнению, является отрицательная проблема предупреждения ущерба, который могут принести плохие люди, а не положительная проблема помощи хорошим людям, делающим добро. За прошедшие десятилетия либерализм Фридмана пропитал экономку, право, социологию, социальную психологию и многие другие дисциплины.

Опасность, связанную с претензиями теорий менеджмента на научность, ярко отразил в своей Нобелевской лекции Ф. Хайек (*F. Hayek*): «Мне кажется, что неспособность экономистов направлять публичную политику более успешно связана с их стремлением возможно точнее имитировать процедуры чрезвычайно успешных физических наук. Применение строго научных методов к феноменам организационной сложности часто наиболее ненаучно, и кроме того, в этих областях существуют определенные пределы, до которых мы можем что-то ожидать от науки» [21].

В последние годы уделяется определенное внимание систематическим отклонениям от рациональности в человеческом поведении, но их в большинстве случаев сводят к людской глупости, а не к другим предпочтениям помимо максимизации пользы. Вместе с тем на основании множества экспериментов ряд ученых утверждает, что *стремление к максимальной собственной пользе нельзя считать более элементарным, базовым понятием, чем мораль или социальные интересы, которые могут быть не менее базовыми.* В качестве выхода из тупика предлагается опереться на *положительную психологию* М. Зeligмана (*M. Seligman*), которая «требуется от нас максимально сосредотачиваться на сильных сторонах, а не на слабых, на том, чтобы делать более хорошие дела в жизни, а не исправлять худшие...» [24].

2. В индустриальном обществе, каковым оно являлось большую часть прошлого столетия, требование повышения эффективности использования всех видов ресурсов было естественным для всех стран. В нашей стране оно рассматривалось и как условие победы коммунистического строя. То, что на деле ресурсы расходовались расточительно, списывали обычно на недостаточную ответственность должностных лиц, дефекты системы контроля и воспитательной работы и пр. Но сам лозунг сомнений не вызывал.

В настоящее время в мире воцарилось не информационное общество, как принято считать,

а общество потребления. Условием существования и развития этого общества, как наглядно проиллюстрировал австрийский социолог З. Бауман (*Z. Bauman*) [18], является постоянное ускорение пути от разработки и производства нового продукта/услуги до свалки. Это общество крайне расточительно и угрожает самому существованию человеческой популяции. Философы, социологи и вообще здравомыслящие люди ищут пути выхода из этого тупика, но на сегодня он представляет собой реальность. Косвенным свидетельством тому является стремительно растущее количество и объемы свалок, в том числе с весьма опасными отходами потребления. Но если проблеме отходов власти вынуждены уделять все возрастающее внимание, то проблема потребления, а вместе с ней и проблема ресурсосбережения, более сложна и противоречива. Соответственно, мотивация к ресурсосбережению в значительной степени компенсируется мотивацией потребления. Поэтому реализация программы ресурсосбережения требует не только больших организационных усилий и гражданской ответственности, но и способности поставить общественное благо выше личного. Поскольку в полной мере осуществить это невозможно, то необходим разумный и рациональный баланс интересов.

1. Баташов М. В. Определение путей снижения издержек в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 4.
2. Беляев Д. А. Службы управления экономическими процессами в вузе и применение информационных систем, автоматизирующих их деятельность // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1.
3. Голубицкий Е. М. Управление финансовыми потоками вуза с использованием программы «1С Бухгалтерия для бюджетных организаций» // Там же. 2009. № 3.
4. Дульзон А. А. Управление энергоэффективностью вуза // Там же. 1999. № 3–4 (10–11). С. 16–22.
5. Дульзон А. А. Проблемы управленческого учета в вузе // Изв. Том. политехн. ун-та. 2006. Т. 309, № 3. С. 185–189.
6. Дульзон А. А. Мотивация и энергоэффективность // ЭКО•ТЭК (Экономика Кировской области и

топливно-энергетический комплекс). 2009. № 4 (нояб.). С. 40–41.

7. Дульзон А. А., Васильева О. М. Модель компетенций преподавателя вуза // Университетское управление: практика и анализ, 2009. № 2. С. 29–37.
8. Дульзон А. А., Васильева О. М. Методические проблемы разработки модели компетенций преподавателя вуза // Изв. УрО РАО. Сер. Образование и наука. 2009. № 7. С. 22–31.
9. Дульзон А. А., Васильева О. М. Разработка моделей компетенций преподавателя вуза // Мир науки, культуры и образования. 2009. № 3 (15). С. 163–168.
10. Жукова Т. В. Экономическая устойчивость российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6.
11. Карпова Т. П. Управленческий учет : учеб. для вузов. М., 2002. 350 с.
12. Ларионов В. Н., Третьяков В. Е. Уральский государственный университет: на пути к тотальному информационно-технологическому управлению // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1.
13. Мальцева Г. И., Шиловская Л. Л. Система внутренних экономических отношений государственных вузов со сложной организационной структурой // Там же. 2009. № 4.
14. Мартыненко О. О. Реализация экономического подхода к управлению учебным процессом в предпринимательском вузе // Там же. 2005. № 2.
15. Наумова Н. А. Управление качеством исполнения функций центров ответственности вуза на основе функционально-стоимостного анализа // Там же. 2004. № 1.
16. Пашигорева Г. И., Савченко О. С. Системы управленческого учета и анализа. СПб., 2002. 176 с.
17. Шваб А. Менеджмент для инженеров. СПб., 2001. 427 с.
18. Bauman Z. Leben in der Fluechtigen Moderne. Frankfurt am Main, 2007. 287 S.
19. Drucker P. Management im 21. Jahrhundert. Muenchen, 1999. 272 S.
20. Ghoshal S. Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices // IEEE Eng. Man. Rev. 2005. Vol. 33, № 3 (Third Quarter). P. 79–95.
21. Hayek F. A., von. The pretence of knowledge (Nobel Lecture) // American Economic Rev. Dec. P. 3–7.
22. Hilton R. W. Managerial Accounting. Boston Burr Ridge, 1999. 816 p.
23. Joos-Sachse T. Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Wiesbaden, 2001. 309 S.
24. Peterson C. M., Seligman M. E. Positive Organizational Studies: Lessons from positive psychology // Positive organizational scholarship. San Francisco, 2003. P. 14–28.

